

ESTUDIOS ORGANIZACIONALES II

Perspectivas multidisciplinarias
del campo de estudio



EDITORES

María Gabriela Ramos-Barrera
José Wilmar Quintero-Peña
Frank Eduardo Rivas Torres

© 2021

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Editorial Politécnico Grancolombiano
Calle 61 No. 7 - 66
Tel: 7455555, Ext. 1516
Bogotá, Colombia

ESTUDIOS ORGANIZACIONALES II
PERSPECTIVAS MULTIDISCIPLINARIAS DEL
CAMPO DE ESTUDIO.

e-ISBN: 978-628-7534-05-6
Digital ISBN: 978-628-7534-07-0

Director Editorial:

Eduardo Norman Acevedo

Analista de producción editorial:

Guillermo A. González T.

Corrección de estilo:

Barbarita Morales

Diseño y armada electrónica:

Huevo frito S.A.S

¿Cómo citar este libro?

Ramos-Barrera, M. G., Quintero-Peña, J.W. & Rivas-Torres, F. E. (2021). Estudios Organizacionales II, Perspectiva multidisciplinarias del campo de estudio. Catálogo Editorial Politécnico Grancolombiano, 1(388), 1–388.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento Creative Commons del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Sin derivar - Compartir igual.

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia.

Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310

Todos los derechos reservados
Creado en Colombia

Estudios organizacionales II: perspectivas multidisciplinarias del campo de estudio. / María Gabriela Ramos-Barrera; José Wilmar Quintero-Peña; Frank Eduardo Rivas Torres, editores. – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano., 2021.

338 p. : il. col ; 17 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-628-7534-07-0
EISBN 978-628-7534-05-6

1. Investigación organizacional 2. Gestión empresarial 3. Cambio organizacional -- estudio de casos 4. Crecimiento empresarial -- Globalización I. María Gabriela Ramos-Barrera II. José Wilmar Quintero-Peña III. Frank Eduardo Rivas Torres IV. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano V. Tit.

SCDD 658.02 E82

Co-BolUP

Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.



CONTENIDO

PRÓLOGO	ELEMENTOS MULTIDISCIPLINARIOS PARA LA COMPRESIÓN DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL	7
	María Gabriela Ramos-Barrera José Wilmar Quintero-Peña Frank Eduardo Rivas Torres	
—	LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA ECONOMÍA	
CAPÍTULO 1	INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: UNA ARTICULACIÓN ENTRE LA ECONOMÍA Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	15
	María Gabriela Ramos-Barrera José Wilmar Quintero-Peña	
CAPÍTULO 2	INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI) EN BOGOTÁ: UN ANÁLISIS BAJO LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	37
	Adriana Torres Matta	
CAPÍTULO 3	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMÉRICA: GESTIÓN DE BARRERAS EN SU INTERNACIONALIZACIÓN	67
	Juliana Correa Jaramillo Diana Mercedes Valdés Mosquera	
CAPÍTULO 4	CAMBIOS ORGANIZACIONALES, LOS RETOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA CIUDAD. CASO MEDELLÍN, COLOMBIA	93
	Alexander Balzan	

CAPÍTULO 5	ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: OBJETIVOS DESDE LA CIENCIA POLÍTICA Y LA ECONOMÍA. LA EXPERIENCIA EN AMÉRICA LATINA.....	122
	José Manuel Cirera Bianco	
CAPÍTULO 6	INCIDENCIA DEL CICLO ECONÓMICO EN LOS DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO NACIENTE: LA EXPERIENCIA DE COLOMBIA.....	153
	Carlos Humberto Cepeda Sanabria Héctor Romero Eddy Johanna Fajardo Ortiz	
<hr/>		
	LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DESDE LA GESTIÓN Y EL MERCADO LABORAL	
CAPÍTULO 7	GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE: ESTUDIO DE CASO SECTOR SALUD.....	176
	Edel Rocío Lasso Silva Sonia Patricia Rojas Álvarez Roberto Antonio Gómez Zambrano	
CAPÍTULO 8	PENSAMIENTO BIOESTADÍSTICO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD. CASO CAMIULA.....	202
	Joan Fernando Chipia Lobo	
CAPÍTULO 9	TRABAJO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL EN LA INDUSTRIA CAFETERA DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA, COLOMBIA.....	226
	Cristian Armando Yepes-Lugo Jorge Eliecer Fernández Rubio Robert Manuel Ojeda Pérez	

CAPÍTULO 10	GESTIÓN DE CIUDADES SIGLO XXI: ESTUDIO DE CASO PARA LA CIUDAD DE MÉRIDA260
	Douglas Gil-Contreras
CAPÍTULO 11	HITOS Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE UNA EXPERIENCIA COMUNITARIA DE RESTAURACIÓN ECOLÓGICA Y ECOTURÍSTICA293
	Evelyn Ivonne Diaz Montaña Edison Fredy Leon Paime
CAPÍTULO 12	ESTUDIO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS APROVECHABLES EN BOGOTÁ333
	María Del Pilar Sánchez Muñoz José Jardani Giraldo Uribe
CAPÍTULO 13	REMEMORANDO EL RASTRO: EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y LAS MEMORIAS ENCRIPADAS355
	Miguel Ángel Monsalve R Minerva Mendoza Paipa
CAPÍTULO 14	UNA INTERPENETRACION ENTRE EL MUNDO DEL TRABAJO Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES368
	Minerva Mendoza Paipa María Alejandra Villasmil Laura Angelina Obando



PRÓLOGO

ELEMENTOS MULTIDISCIPLINARIOS PARA LA COMPRESIÓN DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL

Los Estudios Organizacionales (EO) representan un espacio al cual recurren los investigadores en el área de las organizaciones en busca de pistas sobre la vida organizada, el análisis y, la dimensión organizacional como un campo en el que convergen diversas disciplinas sobre las organizaciones, por tanto, se ofrecen nuevos rumbos para el estudio y la práctica de la Administración.

Por esta razón, la segunda parte de la obra **Estudios Organizacionales**, se convierte en un espacio de discusión académica sobre las perspectivas multidisciplinarias que se entrelazan en este campo de estudio. El libro se enfoca en la transformación que se genera en las organizaciones producto de su entorno y cómo puede comprenderse la realidad organizacional desde el enfoque de disciplinas como la economía, la gestión empresarial, la política pública y el mercado laboral.

La primera sección titulada *La Transformación de las Organizaciones frente a la Internacionalización y la Economía*, concentra las investigaciones que relacionan a los EO con los fenómenos económicos y de expansión -fuera de las fronteras nacionales- dentro de los cuales se desenvuelven las organizaciones.

En el Capítulo 1, "Internacionalización empresarial: una articulación entre la Economía y los Estudios Organizacionales", se realiza



una aproximación a las áreas dentro de las cuales los EO tendrían cabida al comprender las razones por las cuales se internacionalizan las empresas, más allá de la visión económica tradicionalmente estudiada. Así, de acuerdo con los resultados obtenidos por un análisis bibliométrico, fenómenos como el comercio, la globalización e incluso las finanzas internacionales (banca), serían las temáticas dentro de las cuales se podría concebir la internacionalización como un fenómeno intrínseco de la organización actual.

En el Capítulo 2, “Internacionalización de las empresas del sector Tecnología de la Información (TI) en Bogotá: un análisis bajo la perspectiva organizacional” se argumenta como el Gobierno de Colombia busca fortalecer el sector de tecnologías de la información con el fin de diversificar sus bienes y servicios en materia exportadora. En este sentido, a través de un proceso de entrevistas realizadas a empresarios del sector se identifican los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones para su internacionalización.

En el Capítulo 3, “Administración de empresas familiares en Latinoamérica: gestión de barreras en su internacionalización”, se señala cómo las características de las empresas familiares demarcan una gama de desafíos incluso en su proceso de internacionalización. El gran impacto que estas tienen sobre la economía mundial marca un nicho de investigación importante en los Estudios Organizacionales. Las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a su naturaleza organizativa poco estructurada. Además, se suman los inconvenientes para desarrollar una carrera profesional plena pues los sistemas de incentivos y promoción favorecen a los miembros de la familia sobre los demás trabajadores.

El Capítulo 4, “Cambios Organizacionales, los retos para la internacionalización de una ciudad. Caso Medellín, Colombia”, argumenta que las teorías de internacionalización son un proceso de carácter organizacional que suele ser aplicado prioritariamente a las empresas; sin embargo, existen otras organizaciones como las ciudades donde también pueden aplicarse estas teorías, dado que se ven inmersas en situaciones de visibilidad y posicionamiento más allá de sus fronteras nacionales. Tal es el caso de Medellín que se ha transformado como ciudad para internacionalizar las actividades de su territorio.



El Capítulo 5, “Estudios organizacionales: objetivos desde la Ciencia Política, la Economía y la experiencia en América Latina” visualiza más allá del horizonte de las clásicas discusiones acerca de las organizaciones, se discuten algunas propuestas sobre algunos conceptos económicos acorde a la evolución de sus aportes en sincronía con el fortalecimiento de la teoría organizacional, de tal manera que sea más fácil apreciar su carácter transdisciplinario y reforzar la construcción de la economía pública en la convergencia entre el mercado y Estado en sus objetivos afines, en contraste con la visión de los Estudios Organizacionales.

En el Capítulo 6, “Incidencia del ciclo económico en los determinantes del emprendimiento naciente: la experiencia de Colombia”, se analizan los determinantes de los emprendimientos en Colombia, mediante información a nivel de microdato del GEM. Por otro lado, el capítulo muestra, bajo una perspectiva organizacional, los efectos sobre la probabilidad de emprender en diferentes periodos que han tenido variaciones en el crecimiento económico, lo que ofrece los posibles impactos del ciclo económico en los emprendimientos en Colombia. Lo anterior se podría convertir en insumo para las políticas empresariales y de gestión en periodos de crisis con énfasis en los Estudios Organizacionales.

Seguidamente, en la sección *La transformación de las Organizaciones desde la gestión y el mercado laboral*, el libro pretende comprender el fenómeno organizacional desde otras dimensiones que incluyen la gestión empresarial, pública o privada, y el análisis del trabajo.

En el Capítulo 7, “La gestión de riesgos organizacionales en épocas de incertidumbre”, se estudia como en el marco del Estudio Organizacional las estructuras de las organizaciones tienden a ser más planas con menos niveles organizacionales, realizando mejoras continuas para fortalecer sus procesos. En este sentido, la gestión de riesgos ayuda a organizar, discutir y priorizar oportunidades de mejora que brindan el máximo valor en términos de crecimiento de ingresos, margen de operación, eficiencia de activos y expectativas de mercado de crecimiento futuro.

El Capítulo 8, “Pensamiento Bioestadístico en la toma de decisiones de las Organizaciones de Salud. Caso CAMIULA”, es una



aproximación de los EO a las empresas de salud que, por falta de políticas acertadas con la realidad local, nacional e internacional, presentan problemas de planificación y actuación dentro de su campo de acción. Concluye al afirmar que las organizaciones de salud basan su accionar en paradigmas tradicionales de Taylor y Fayol, por lo que una perspectiva crítica basada en el pensamiento bioestadístico es clave para el progreso de los procesos organizacionales de salud.

En el Capítulo 9, “Trabajo institucional de la Administración Pública Local en la industria cafetera del Departamento del Huila, Colombia”, se discute cómo el rol de actores no jerarquizados -a partir de las demandas sociales y las demandas del mercado- ha generado que el cambio social tienda en esta región hacia la diversificación y no hacia la homogenización. Así, la investigación concluye que las administraciones públicas con claves para el proceso organizacional de la industria cafetera, ya que se articulan a través de la ejecución de la infraestructura vial, apoyo a la capacitación y asistencia técnica

El Capítulo 10, “Gestión de ciudades siglo XXI: estudio de caso para la ciudad de Mérida”, muestra un estudio de caso en torno a la gestión de las ciudades y sus retos en este siglo, con base en las redes de gobernanza. Analiza como las administraciones públicas regionales cada vez cobran menos importancia respecto a la prestación de servicios, pero se convierten en agentes esenciales en la construcción de valor público a través de redes multi-organizacionales. Concluye implicando que, aunque la jerarquía no desaparece dentro de la sociedad, los facilitadores de las redes pueden incidir sobre los comportamientos al interior de una ciudad.

En el Capítulo 11, “Hitos y evolución de la estructura organizacional a partir de una experiencia comunitaria de restauración ecológica y ecoturística” la investigación plantea el proceso de evolución de los Estudios Organizacionales como la superación de una mirada de orden funcionalista, promoviendo un enfoque complejo e interpretativo del fenómeno mismo que implica organizarse, más allá de la forma. En esta consideración, se plantea un Estudio de caso relacionado con los proyectos ecoturísticos destacando como premisa central la intervención comunitaria para desarrollar estrategias que delinear la educación ambiental.



En el Capítulo 12, “Estudio organizacional en el sector de los residuos sólidos domiciliarios aprovechables en Bogotá” se discute como el manejo de los desechos sólidos sigue siendo un desafío para algunos países. En Bogotá, Colombia, el caso del Relleno Sanitario Doña Juana ha generado sobrecostos; la informalidad y la exclusión social por parte de los grupos de recicladores y su uso para la disposición final no ha sido la más eficiente, pero si la más rentable. Se debe implementar una educación ambiental en la que prevalezca la cultura de reciclaje y desarrollar prácticas efectivas que sustituyan el tradicional modo de enterrar los residuos (lo más económico). La investigación en innovación tecnológica y social puede ser una alternativa para allanar soluciones más efectivas que favorezcan a todos los sectores de la sociedad.

El Capítulo 13, “Rememorando el rastro: el desempeño del trabajo y las memorias encriptadas”, elaborado por Miguel Monsalve y Minerva Mendoza, es retador en la interpretación y reflexión que se aborda para incluir en el estudio de las organizaciones la memoria como un eje fundamental en el desempeño empresarial.

El Capítulo 14, “Una interpenetración entre el mundo del trabajo y los Estudios Organizacionales”, muestra la incidencia del discurso en el contexto de la relación organización-trabajador y la posibilidad de avizorar un nuevo concepto de trabajo a partir de ella, incluso resalta el reconocimiento y el valor del aprendizaje en el contexto de la pandemia generada por el COVID-19, por tanto, el capítulo ofrece lecciones importantes para entender las relaciones empleado-organización.

Es así como, con sus 14 capítulos, el libro **Estudios Organizacionales (II): perspectivas multidisciplinarias del campo de estudio**, construye un espacio de discusión con diferentes visiones disciplinares que genera aportes académicos para constituir nuevas aristas dentro de la formación del conocimiento organizacional.

María Gabriela Ramos-Barrera, Politécnico Grancolombiano.

José Wilmar Quintero-Peña, Politécnico Grancolombiano.

Frank Eduardo Rivas Torres, Universidad de Los Andes (Venezuela).



LA TRANSFORMACIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES FRENTE A LA
INTERNACIONALIZACIÓN Y LA ECONOMÍA





CAPÍTULO 1

INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: UNA ARTICULACIÓN ENTRE LA ECONOMÍA Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

María Gabriela Ramos-Barrera¹
José Wilmar Quintero-Peña²

INTRODUCCIÓN

Lo único constante es el cambio. Esta frase acreditada al filósofo griego Heráclito es una introducción pertinente cuando se habla de la investigación, especialmente en aquellas disciplinas con enfoques académicos que, basando sus debates en la creación de explicaciones o comprensiones sobre nuevos procesos, implican adaptaciones y actualizaciones para cada ámbito de estudio. El campo de estudio organizacional no difiere de esta dinámica. Entonces, considerando los cambios que ha tenido esta área de estudio, se afirma que múltiples ciencias y disciplinas pueden ayudar a comprender el fenómeno organizacional: una de los cuales es la Economía, particularmente en el contexto de la internacionalización empresarial. Bajo este precepto, este capítulo se divide en cuatro partes, siendo esta introducción la primera de ellas. En una segunda parte se describe el cambio que han atravesado las teorías que justifican la internacionalización empresarial, en donde

-
1. Estudiante del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Universidad de Los Andes, Mérida. Magister en Economía (Mención Economía Cuantitativa) y Economista de la Universidad de Los Andes, Mérida. Docente e investigadora de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia. Correo electrónico: mgramos@poligran.edu.co
 2. Estudiante del PhD Program in Applied Economics and Management by the University of Pavia. Magister en Economía Aplicada del Colegio de la Universidad del Norte. Economista de la Universidad de Ibagué Docente e investigador de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia. Correo: jqinterop@poligran.edu.co



se explica el rol de las organizaciones de acuerdo con cada énfasis teórico. Con base en estos cambios temporales, se presenta dentro de la tercera parte del capítulo un análisis bibliométrico que identifica las principales áreas de estudio de la internacionalización en la actualidad ubicando los campos en donde el Estudio Organizacional debería enfocarse. Finalmente, se presentan las principales conclusiones de la investigación de acuerdo con la dinámica observada.

LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES

La construcción del conocimiento en los Estudios Organizacionales (EO) es un proceso diacrónico, fundamentado sobre la evolución de los fenómenos y la retroalimentación del entendimiento, que comprende el análisis del todo y de las partes. Una de estas partes es la internacionalización empresarial.

La internacionalización se entiende como el proceso mediante el cual las organizaciones expanden sus operaciones por fuera de las fronteras de sus países de origen. El proceso de internacionalización se constituye, fundamentalmente, por tres etapas evolutivas: en primer lugar, la búsqueda de mercados con necesidades insatisfechas para generar un espacio de comercialización de los excedentes de la producción nacional (exportación); en segundo lugar, valerse de las imperfecciones de mercado en donde se diversifica la producción nacional para aprovechar los incentivos del comercio internacional (desgravámenes o disminución de costos de producción, principalmente); y, en tercer lugar, la relocalización del proceso productivo fuera de las fronteras del país de origen como mecanismo de adaptación a las ventajas comparativas del extranjero.

Ahora, si bien se puede entender el proceso de internacionalización como una evolución *natural* de las organizaciones, lo cierto es que la justificación de dicha necesidad de expansión tiene diferentes concepciones, interpretaciones y enfoques. El factor común dentro de este proceso evolutivo del pensamiento siempre ha sido la acumulación para generar riqueza, y el aprovechamiento de todas las ventajas y espacios que permitieran incrementar la tasa de acumulación. Es así, como la creación y posterior intercambio de productos

ha sido parte de la actividad económica desde el neolítico, cuando el humano creó herramientas y pudo producir bienes agrícolas con excedentes que luego intercambió por otros, hasta el actual desarrollo de tecnologías que facilitan el traspaso de bienes y servicios, y crean fronteras cada vez menos distantes.

Ahora bien, la evolución del comercio internacional, como solución a la satisfacción de las necesidades de consumo, se generó a través del comercio por intercambio de importaciones y exportaciones; mientras que el comercio internacional enfocado en las ganancias del intercambio creó un espacio adicional de beneficio al instaurar establecimientos comerciales fuera de las fronteras de su país origen (oficinas de representación), para luego constituirse en productores de bienes y servicios en el extranjero (inversión extranjera) y, finalmente, producir a través de las cadenas globales de valor (empresas globalizadas).

Para los clásicos, la internacionalización se justificaba en el uso de los factores de producción. Concebían que los países debían especializarse en la producción del bien que les generara mayor beneficio, tomando como base el costo de sus factores de producción. En la Tabla 1 se sintetiza el rol de las organizaciones dentro de cada una de las teorías de internacionalización enfocadas en los factores de producción.

Tabla 1. Teorías enfocadas en los factores de producción

PROPONENTE	TEORÍA/ SUPUESTO	APORTE
MERCANTILISMO	Acumulación de minerales y metales preciosos	El Estado (monarquía absolutista), propietario de la tierra, velaba por la independencia económica del país a través del comercio internacional y una balanza en cuenta corriente superavitaria.
ADAM SMITH (1776)	Ventaja absoluta	De acuerdo con los requerimientos de trabajo necesarios para producir los bienes se definen los términos de intercambio.

<p>DAVID RICARDO (1817)</p>	<p>Ventaja comparativa</p>	<p>El costo del trabajo relativo de los bienes en cada país determina el valor en los intercambios internacionales, entonces los países de diferente tamaño podrían beneficiarse del comercio internacional.</p>
<p>HECKSCHER-OHLIN</p>	<p>Intensidad y abundancia factorial</p>	<p>Los patrones del comercio dependen de la interrelación entre la cantidad de factor productivo que tiene un país y la cantidad de factor productivo que requiere un bien para su producción.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, aunque estos aportes sentaron las bases teóricas del comercio internacional no podían explicar la diferencia en los resultados de exportación entre países con recursos similares, especialmente porque se basaban en supuestos de competencia perfecta. De esta manera, con la instauración del sistema monetario internacional, empiezan a surgir los primeros postulados teóricos que trataban de explicar estas diferencias bajo la óptica de la dinámica propia de la empresa y no respecto a los factores de producción de los países (resumidos en la Tabla 2).

Tabla 2. Teorías enfocadas en las fallas del mercado

<p>PROPONENTE</p>	<p>TEORÍA/ SUPUESTO</p>	<p>APORTE</p>
<p>HYMER (1960)</p>	<p>Oportunidades para el intercambio de capitales</p>	<p>La movilidad de capitales se incentiva por la búsqueda de mejores opciones de financiamiento e inversión gracias a las diferencias estructurales de los diferentes mercados.</p>

VERNON (1966)	Modelo de ciclo de vida del producto	Considera que la innovación, las economías a escala y la incertidumbre son los factores que fomentan el comercio internacional y la internacionalización empresarial.
WILLIAMSON (1975)	Costos de transacción	La internacionalización de las empresas dependerá de los costos de transacción que se deriven de los contratos de negociación.
KINDLEBERGER (1969) Y HYMER (1976)	Teoría de la Organización Industrial	Con la internacionalización de las empresas se desarrolla una ventaja monopolística dentro del proceso de producción que puede transferirse a inversiones externas.
GRUBELL Y LLOYD (1975)	Comercio Intraindustrial	La internacionalización de las empresas se da cuando se intercambian productos de las mismas industrias entre países con estructuras económicas y dotación factorial similar.
BUCLEY Y CASSON (1976)	Teoría de Internacionalización	Las multinacionales sirven como mecanismos alternativos en la generación de valor porque eluden los costos de la imperfección de los mercados.
DUNNING (1977)	Paradigma Ecléctico	Existe una inversión referida a las actividades económicas (comercio tradicional) y otra relacionada con la búsqueda de recursos (inversión extranjera).

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, estas teorías se enfocaron en la explicación de la internacionalización como un proceso secundario que se genera luego de satisfacer las necesidades del mercado local. Así, surgen nuevos aportes que plantean que, si bien la internacionalización empresarial surge por el interés en disminuir las fallas de mercado, la prioridad es la localización del mercado y la satisfacción de las necesidades de los mercados externos (Tabla 3).

Tabla 3. Teorías enfocadas en la diversificación

ESCUELA O PROPONENTE	TEORÍA/ SUPUESTO	APORTE
KOJIMA (1982)	Desviación y Creación de Comercio	El mercado genera oportunidades para invertir que puede generar creación o desviación de comercio: se disminuye el bienestar o se genera ventajas que reestructuran las industrias nacionales.
PORTER (1990)	Diamante de la ventaja nacional	Los países generan ventajas competitivas cuando generan productividad; más allá de sus estructuras macroeconómicas, sus costos de mano de obra, su abundancia de recursos naturales, o sus prácticas de buen gobierno empresarial.
FUJITA Y KRUGMAN (2004)	Geografía Económica	La formación de <i>clústers</i> se promueven gracias a la geografía económica, formando sistemas complejos que vinculan a las empresas e industrias con base en la concentración geográfica de la producción.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los escenarios anteriores, se puede afirmar que el soporte teórico que explica la internacionalización empresarial se basa en la conjunción entre la comprensión del mercado y la necesidad propia de crecimiento de la empresa. En este orden de ideas, las discusiones teóricas se han centrado en el análisis del contexto bajo premisas económicas u organizacionales, y referentes a la actividad industrial.

Las posturas previas dejan ver que la internacionalización empresarial, generada por la creación de ventajas a través de los factores de producción, las fallas de mercado, las diversificaciones del producto, o incluso combinaciones entre estos factores, implican de manera subyacente dos fenómenos que impulsan su aceleración: la regionalización y la globalización.

En el primero, la internacionalización de las empresas se genera por la *integración de los Estados (regionalización)* que buscan bienes comunes para los países que representan: generan acuerdos comerciales, abren fronteras, disminuyen aranceles, entre otros; con el fin de promover la movilidad de los capitales, bienes y servicios entre naciones. En el segundo, la internacionalización empresarial es fomentada por la *integración de los capitales privados (globalización)*, que pretenden integrar sus actividades productivas y mercantiles a través de fusiones y adquisiciones, franquicias, *joint ventures*, entre otros.

Sin embargo, estas primeras conclusiones se pueden esbozar de acuerdo con la literatura tradicional, por lo que el reto actual está en reorganizar, sintetizar o clasificar -si se quiere- las nuevas áreas de estudio que, manteniendo la relación entre la economía y los estudios organizacionales, explican las razones de las empresas para internacionalizarse.

EL ENFOQUE ACADÉMICO ACTUAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: SOPORTE BIBLIOMÉTRICO

Estructura del análisis bibliométrico

Usualmente, el análisis bibliométrico se utiliza para caracterizar la producción bibliográfica de una temática específica. Estos trabajos

cuantifican la productividad publicada e indexada en bases de datos científicas. Dependiendo del interés del investigador de la bibliometría, se puede centrar en el impacto de las publicaciones, la exploración de los autores claves, las revistas más relevantes o el desarrollo de los subtemas y su relevancia. En la presente investigación, la bibliometría se centra en esta última aplicación.

Selección de una base de datos, palabras clave y venta de observación

Los dos referentes de indexación internacionales más relevantes son *Web of Knowledge* y SCOPUS. Como, al parecer, en Colombia hay más familiaridad con la última base -y además el Politécnico Gran-colombiano tiene acceso institucional³- se seleccionó SCOPUS para realizar el análisis. Por otro lado, los resultados que se presentan a continuación se realizaron haciendo uso del paquete *bibliometrix* que corre sobre el software de acceso libre R. La base conceptual de este instrumento se encuentra en el trabajo de Aria y Cuccurullo (2017).

Adicionalmente, dado que la selección de las palabras de búsqueda es una tarea esencial para el desarrollo de un análisis bibliométrico, e implica un análisis especializado de tesauros y la validación de expertos, se combinaron varios términos clave referidos a grandes áreas de la economía y el estudio organizacional. Así, el término de búsqueda definido fue:

“internationalization” AND “business” OR “industrial organization” AND “organizational studies”

Ahora bien, como un rasgo importante de esta metodología es que la interpretación de los resultados trasciende el marco conceptual por medio del cual se producen los resultados y depende en gran medida de la experticia del investigador, vale la pena resaltar que los resultados más claros se dieron usando los términos genéricos. Esto implica que, si bien los términos parecen una selección extremadamente simple, sus resultados tienen una interpretación que se

3. <https://www.poli.edu.co/content/recursos-electronicos#s>



corresponden con el propósito de este trabajo: conocer el desarrollo temático de la internacionalización empresarial dentro del contexto de la economía y los estudios organizacionales.

Análisis de la estructura conceptual

El propósito de este análisis es identificar los subtemas de la temática principal y agruparlos por similitud de acuerdo con el criterio de co-ocurrencia de palabras clave (Aria y Cuccurullo, 2017). Para lograrlo se parte de una matriz que cruza todas las palabras clave con los documentos, allí se hace relevante la aparición conjunta de palabras en los documentos.

Las palabras claves de las publicaciones son dispuestas en una matriz X (palabras clave vs documentos), en donde X_{ij} toma el valor el valor 1, si la palabra clave i se incluye en el documento j y 0 en caso contrario. A través de un Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM), se construye un plano reducido a dos dimensiones en el que las palabras se representan más cerca, en función de la similitud de sus distribuciones (Batagelj y Cerinšek, 2013; Börner et al., 2003; Cobo et al., 2011). El ACM permite un análisis exploratorio sin asumir restricciones sobre los datos y permite una interpretación sencilla en la que se establecen clústeres de palabras clave, según su posición en el plano factorial de dos dimensiones.

Métricas de centralidad y densidad

El análisis de temas claves a través del criterio de co-ocurrencia, se puede visualizar como una red. De esta manera, las palabras clave agrupadas en clústeres por medio del algoritmo k-means, conforman grupos que adquieren *densidad* cuando hay una alta co-ocurrencia de palabras clave dentro de ese clúster. De acuerdo con Cobo et al. (2011) esta métrica se interpreta como el nivel de desarrollo dentro de una temática. Por otro lado, la centralidad mide el grado de interrelación de una temática con las demás.

Así, a partir de un *índice de equivalencia*, que se define como $e_{ij} = c_{ij}^2 / c_i c_j$ donde c_{ij} es el número de documentos en los cuales dos

palabras clave i y j co-ocurren, y c_i, c_j representan el número de documentos en los que cada uno aparece, se interpretan las co-ocurrencias de palabras claves como una red.

En términos de este índice, la centralidad puede ser definida como: $c = 10 * \sum e_{kh}$, donde k es una palabra clave que pertenece a un tema y h una palabra clave que pertenece a otros temas; y la densidad como: $d = 100(\sum e_{ij}/w)$ donde i y j son palabras clave que pertenecen a un mismo tema y w el número total de palabras clave dentro del tema. (Callon et al. 1991).

Estos indicadores se representan en un sistema de cuadrantes que se interpretan como sigue (en sentido horario, empezando por el cuadrante superior de la izquierda):

- El primero representa los temas de mayor desarrollo (alta densidad), que a su vez están aislados; es decir, son especializados (baja centralidad).
- El segundo representa temas altamente desarrollados y transversales: estos son los “motores” la investigación.
- El tercero representa temáticas de baja centralidad y densidad: es decir, son muy nuevos o están decayendo en relevancia (teniendo en cuenta que este análisis se hizo con los trabajos más relevantes según el criterio de selección de SCOPUS).
- El cuarto presenta los temas básicos (de baja densidad) y transversales.

Evolución de las temáticas en el tiempo

La importancia de un enlace temático puede ser medida por los elementos que tienen en común. De acuerdo con Cobo et al. (2011): Sea T^t el conjunto de temas detectados en el subperiodo t , donde $U \in T^t$ y representa cada tema detectado en el superperiodo t . Sea $V \in T^{t+1}$ cada tema detectado en el periodo $t+1$. Se dice que hay una evolución temática desde U hacia V si hay palabras claves que se presentan en ambas asociadas a las redes temáticas. Por lo tanto, V puede ser considerado un tema evolucionado desde U . Las palabras clave $k \in U \cap V$ son consideradas un nexo temático o un nexo conceptual y su nivel de importancia está dado por: $I = (\#(U \cap V)) / (\text{Min}(\#U, \#V))$

Resultados

Búsqueda con el término “(internationalization AND “business”) OR (“industrial organization” AND “organizational studies”)” en Scopus

En este conjunto de publicaciones relevantes, las palabras clave de autor de mayor importancia son “Globalización”, “Innovación”, “Pequeñas empresas”, etc. Los anteriores términos están a su vez en la lista palabras claves de indexación⁴, lo cual marca una tendencia de los temas de investigación más relevantes en el estudio de la organización industrial y los estudios organizacionales en el contexto de la internacionalización.

Tabla 4. Palabra clave de mayor frecuencia

AUTHOR KEYWORDS (DE)	ARTICLES	KEYWORDS-PLUS (ID)	ARTICLES
INTERNATIONALIZATION	644	GLOBALIZATION	125
INTERNATIONALISATION	235	INTERNATIONALIZATION	59
INTERNATIONAL BUSINESS	166	INTERNATIONALISATION	52
SMES	106	COMMERCE	36
INNOVATION	72	INTERNATIONAL TRADE	32

4. En Scopus, hay dos tipos de palabras clave: en primer lugar, están las que seleccionan el o los autores, y en segundo lugar, están las de indexación que seleccionan los proveedores de contenido. Estas últimas son estandarizadas con base en un vocabulario público que restringe los términos que se pueden usar. A diferencia de las palabras clave de autor, las de indexación toman en cuenta, sinónimos, diversas ortografías y plurales.

INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP	70	BUSINESS	28
CHINA	58	SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISE	27
ENTREPRENEURSHIP	58	INDUSTRY	25
GLOBALIZATION	56	INTERNATIONAL BUSINESS	25
EMERGING MARKETS	55	BUSINESS DEVELOPMENT	23
NETWORKS	50	BUSINESS SERVICE	23
FAMILY BUSINESS	44	MARKETING	23
INTERNATIONALIZATION PROCESS	43	SERVICE SECTOR	23
SME	37	EUROPE	22
STRATEGY	36	CHINA	21
PERFORMANCE	35	COMPETITION	21
BORN GLOBAL	32	INNOVATION	20
SMALL TO MEDIUM SIZED ENTERPRISES	30	MULTINATIONAL ENTERPRISE	20
HIGHER EDUCATION	27	INDUSTRIAL MANAGEMENT	19
BORN GLOBALS	26	DECISION MAKING	17

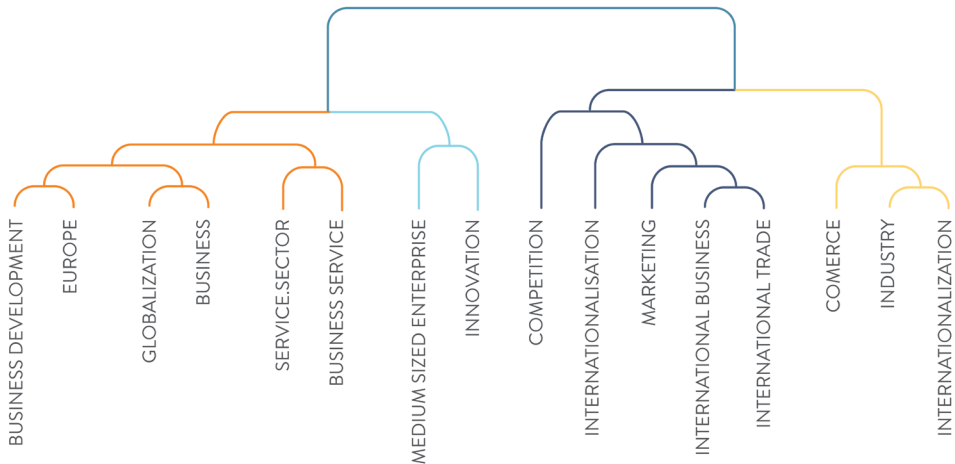
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de SCOPUS.

Estructura conceptual

El mapa revela información de cuatro clústeres de temáticas estrechamente relacionadas:

- Clúster 1: en amarillo, se agrupan palabras clave asociadas al comercio, la industria y la internacionalización.
- Clúster 2: en azul oscuro, agrupa los temas nucleares en la organización industrial y los estudios organizacionales en el contexto de la internacionalización. Involucra los relativos a la competencia, marketing, negocios y comercio internacionales.
- Clúster 3: en azul claro, revela una cercanía que también se puede identificar en los clústeres 1 y 2, entre el estudio de la innovación.
- Clúster 4: en naranja, agrupa palabras clave que son de gran relevancia en el estudio del de la organización industrial y los estudios organizacionales. De esta manera, se refleja la heterogeneidad de los estudios en el desarrollo de negocios, y el rol del sector servicios en el contexto de los negocios.

Figura 1. Mapa de estructura conceptual

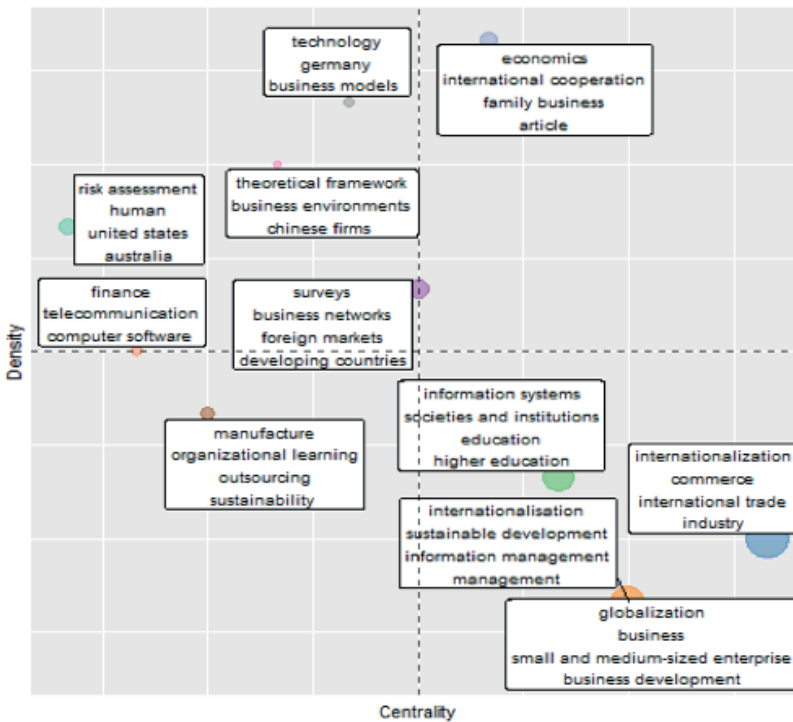


Fuente: Elaboración propia con base en los datos de SCOPUS.
 Término de búsqueda en SCOUPS.

Análisis de temáticas clave

De acuerdo con la Figura 2, los temas motores de mayor centralidad y densidad son los estudios con enfoques económicos, y aquellos relacionados con la cooperación internacional y los negocios familiares. Los temas básicos del cuarto cuadrante de baja densidad, que son considerados temáticas en desarrollo y transversales corresponden a: sistemas de información, internacionalización, y globalización. La incorporación de elementos tecnológicos aparece como muy especializada y poco transversal, con la aparición del término tecnología, evaluación del riesgo, finanzas, marcos teóricos y encuestas. Finalmente, dentro del cuadrante de baja centralidad y densidad, se encuentran los estudios de manufacturas.

Figura 2. Mapa temático - Organización por centralidad y densidad



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de SCOPUS.

Al puntualizar sobre las palabras relevantes de cada tema, llama la atención la relevancia de la globalización y la internacionalización como palabras centrales de las investigaciones, entre las cuales se encuentran términos como: negocios, PYME, desarrollo de negocios, negocios de servicios, innovación, comercio, comercio internacional, industria, mercadeo, mercados internacionales, gestión industrial, entre otras. De esta manera, si estas son las áreas de mayor estudio en la actualidad, tendría sentido que los Estudios Organizacionales enfocados al análisis de la internacionalización empresarial se enfoquen en dichas temáticas.

Tabla 5. Temáticas con su grado de relevancia

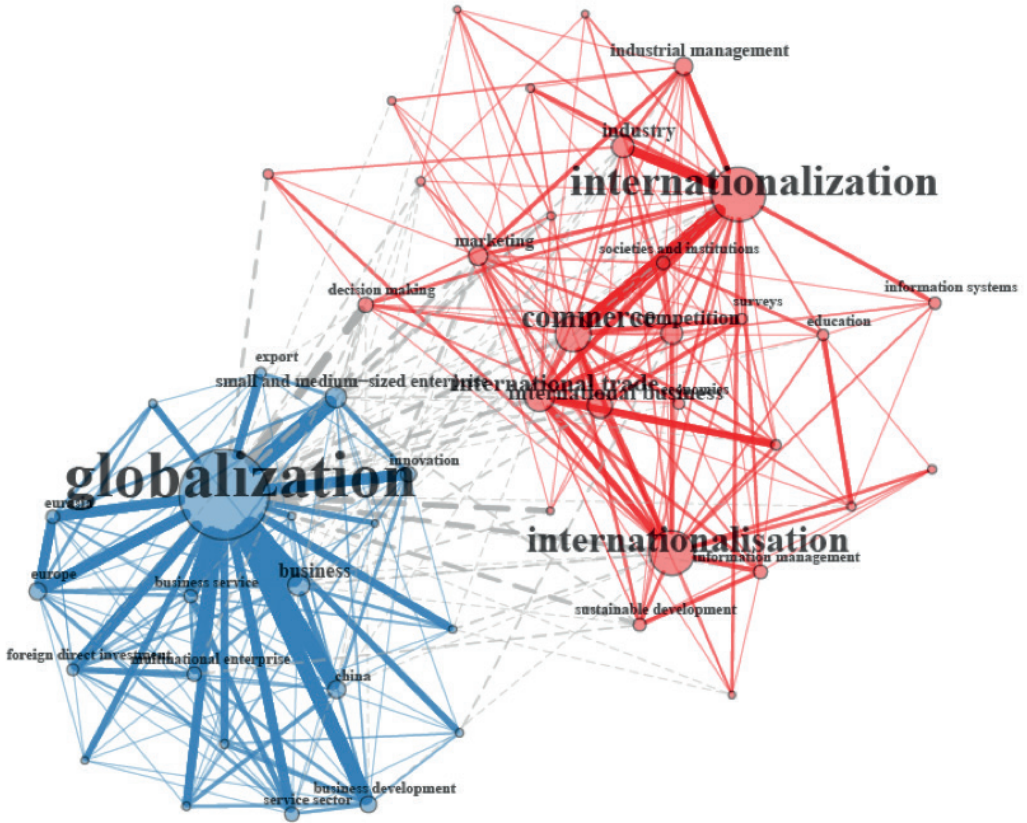
CENTRALITY	DENSITY	NAME	FREQ	WORDS
631,46186	273	Globaliza- tion	809	globalization, business, small and medium-sized enterprise, business development, service sector, business service, europe, innovation, china multinational enterprise
1122,0831	519	Internatio- nalization	450	internationalization, commerce, international trade, industry, international business, marketing, competition, industrial management, international markets, investments, regression analysis
463,96418	617	Information systems	129	information systems, societies and institutions, education, higher education, students, strategic planning, education computing, enterprise resource management, enterprise resource planning, globalisation
215,05668	985	Surveys	39	surveys, business networks, foreign markets, developing countries, research malaysia, questionnaire surveys, developing world.

542,32914	514	Internationalisation	142	internationalisation, sustainable development, information management management, knowledge management, technology transfer, economic and social effects, planning employment, sales knowledge intensive, business services networking, mergers and acquisitions, geography education (west)
193,86459	878	Manufacture	21	manufacture, organizational learning, outsourcing, sustainability
199,07541	1144	Theoretical Framework	9	theoretical framework, business environments, chinese firms
203,99248	1167	Technology	13	technology, germany, business models
177,44916	1072	Risk assessment	29	risk assessment, human, united states, australia, counseling, human experiment, singapore
193,36211	963	Finance	16	finance, telecommunication, computer software
259,31901	1474	Economics	30	economics, international cooperation, family business, statistical analysis.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de SCOPUS.

Lo anterior se refuerza en la Figura 3, que muestra la red de co-palabras. En esta red se muestra que hay tres nodos centrales de co-palabras: "globalization", "Internationalisation", y "internacionalization".

Figura 3. Red de co-palabras

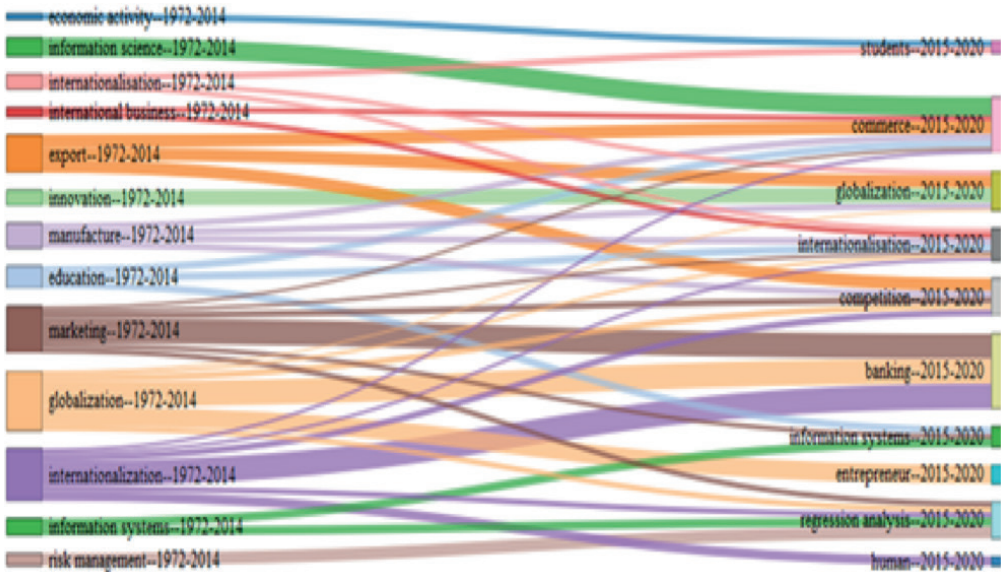


Fuente: Elaboración propia con base en los datos de SCOPUS.

Evolución de las temáticas en el tiempo

Es notable que el análisis de la internacionalización en el índice de inclusión ha evolucionado de manera relevante hacia: el análisis de la banca, el comercio, la globalización, y los análisis de regresión. Por lo tanto, sería pertinente que el análisis crítico del fenómeno organizacional que concierne a la internacionalización se lleve a cabo en este contexto.

Figura 4. Representación gráfica de la evolución temática



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de SCOPUS.

CONCLUSIÓN

Al concentrarse en la explicación del comportamiento propio de la organización como fenómeno, los procesos que se dan al interior de éstas podrán ser tan amplios como puntos de vista se consideren. Uno de estos puntos de vista, o enfoques de percepción, es la teoría económica y el estudio de la internacionalización empresarial.

De acuerdo con la investigación realizada, las teorías de la internacionalización se pueden dividir en tres grandes contribuciones: la de los clásicos y neoclásicos, quienes consideraban que sólo la productividad y la dotación de los factores de producción justificaba la internacionalización; los académicos de finales de los 60 y década del 70, que resaltaban que la internacionalización empresarial se justificaba en las fallas de mercado; y, los académicos de los años 90, quienes justificaron la internacionalización en la diversificación del producto.



Una característica común de los dos primeros aportes es que la explicación de la internacionalización se contextualizó, fundamentalmente, en la satisfacción inicial de las necesidades del mercado local para luego exportar los excedentes. Ya para los 90, la mirada se dirige a la comprensión del mercado y sus necesidades, favoreciendo la diversificación del producto y la creación de clústeres para potencializar las ventajas de los mercados.

Sin embargo, en ninguna de estas teorías el enfoque principal fue la organización en sí misma. Pero fenómenos como la globalización empresarial y la regionalización de los Estados ha llevado a una transformación de las empresas para enfrentarse a los retos de un mundo cada vez más integrado. En este sentido, investigaciones que expliquen el fenómeno organizacional dentro de estas nuevas relaciones serán necesarios.

De esta manera, la investigación realiza una aproximación a las áreas dentro de las cuales los Estudios Organizacionales tendrían cabida al comprender las razones por las cuáles se internacionalizan las empresas, más allá de la visión económica tradicionalmente estudiada. Así, de acuerdo con los resultados, fenómenos como el comercio, la globalización e incluso las finanzas internacionales (banca), serían los espacios en los cuales se podría empezar a concebir la internacionalización como un fenómeno intrínseco de la organización actual.

En síntesis, si los mercados se adaptan porque las organizaciones se transforman, comprender esta transformación organizacional será un elemento clave para comprender el mercado. Entonces, a pesar del continuo debate que aún se presenta en torno a la internacionalización de las empresas, incorporar una visión desde los EO deberá ser una nueva realidad académica para la discusión. Sin duda, para comprender por qué se internacionalizan las empresas es necesario que se articulen los campos de la Economía y los Estudios Organizacionales.



REFERENCIAS

Aranda, Y. V.; Montoya, I.A. 2006. Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Revista Agronomía Colombiana*, 24(1): 170-181. <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf>

Aria, Massimo; Cuccurullo, Corrado, 2017. "bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis," *Journal of Informetrics*, Elsevier, vol. 11(4), pages 959-975. DOI: 10.1016/j.joi.2017.08.007

Barba A., A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*, 44, 139-151. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/69/63>

Batagelj, V., Cerinšek, M. (2013). On bibliographic networks. *Scientometrics*, 96(3), 845–864. <https://doi.org/10.1007/s11192-012-0940-1>

Börner, K., Chen, C., Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 179–255. <https://doi.org/10.1002/aris.1440370106>

Callon, M. (1991). Techno-economic networks and irreversibility. In J. Law (Ed.), *A sociology of monsters* (pp. 132-161). London: Routledge.

Cardozo, P.P.; Chavarro, A.; Ramirez, C.A. 2007. Teorías de la Internacionalización. *Revista Panorama*, 1(3): 4-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

Carrizo M., A. 2009. The evolution of internationalization: towards a new theory?. *Economia Global e Gestão*. 14(1): 41-59. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v14n1/v14n1a04.pdf>

Chia, R. (2003). Ontology: Organization as "World-making". En R. Westwood, y S. Clegg, *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies*, pp. 98-113. Londres: Blackwell. https://www.researchgate.net/publication/291769348_Ontology_Organization_as_world-making



Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382–1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>

De la Hoz, P. 2013. *Generalidades de Comercio Internacional*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer. <http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>

Favaro V., D. (2013). Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. *Revista Cultura Económica*, 31(85), 51-70. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089778.pdf>

Fujita, M.; Krugman, P. 2004. The new economic geography: Past, present and the future. *Papers Reg. Sci.* 83: 139–164. DOI: 10.1007/s10110-003-0180-0

González M., D. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43:58. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>

Grubel, M.; Lloyd, P. 1975. *Intra-industry Trade: The theory of measurement of International Trade in Differentiated Products*. The Macmillan Press LTD.

Hymer, S. 1960. *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*. Thesis (Ph. D.) Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>

Kojima, K. 1982. Macroeconomic versus International Business: approach to Direct Foreign Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*. 3 (1): 1-19. DOI: 10.15057/7932.

Porter, M. 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Report*, 90(2): 73-91. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>



Ricardo, D. 1817. *Principios de Economía Política y Tributación*. Traducción de Juan Broc B., Nelly Wolff y Julio Estrada M, 1959. México: Fondo de Cultura Económica.

Rueda G., J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(7), pp. 51-57.

Sastre, B. 2014. *Evolución del Comercio Internacional: Consecuencias de la globalización* (tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/7357/1/TFG-E-19.pdf>

Smith, A. 1776. *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Traducción de Gabriel Franco. Décima reimpresión, 1999. México: Fondo de Cultura Económica.

Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal*



CAPÍTULO 2

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI) EN BOGOTÁ: UN ANÁLISIS BAJO LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL¹

Adriana Torres Matta²

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del mundo empresarial y de los negocios, la digitalización de las empresas, los desarrollos y avances tecnológicos brindan unas oportunidades que hoy en día son protagonistas y requieren un manejo urgente para el avance y proyección de una empresa tanto a nivel nacional como internacional. Las industrias están viviendo cambios originados en mayores niveles de competencia, disminución de barreras de entrada a mercados, nuevas posibilidades de desarrollo e innovación gracias al desarrollo de la tecnología.

El uso de la tecnología y servicios informáticos presentan retos a las empresas tradicionales derivados en la transformación digital, vista como una herramienta fundamental para poder permanecer en el mercado y satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente y volcado al comercio electrónico. De esta manera el sector tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC, con

-
1. La investigación se basa en la Tesis elaborada para optar por el Título de Magister en Negocios Internacionales.
 2. Consultora Empresarial. Contadora Pública de la Universidad Mariana, con Especialización en Finanzas de la Universidad Externado y Maestría en Negocios Internacionales del Politécnico Grancolombiano. Correo electrónico: adriana.torresmatta@gmail.com



su subsector de software y tecnologías de la información (TI), hace posible que las organizaciones sean competitivas, flexibles frente los cambios del mercado, y brindan oportunidades en los procesos de internacionalización.

Así, el propósito de la investigación es analizar las limitantes de la internacionalización y la estructura organizacional de las empresas prestadoras de servicios de tecnología e información en la ciudad de Bogotá tomando como referencia las dimensiones estratégicas establecidas por el gobierno colombiano para fortalecer las industrias del sector TIC, para impulsar su actividad exportadora. Lo anterior considerando que, según la CAF (2013), Bogotá lleva alrededor de 30 años desarrollado el subsector software y tecnologías de la información, y agrupa entre el 32% y el 38% de la actividad del sector TIC. A su vez se caracteriza por tener una concentración del 69% de las empresas en la región centro-oriental del país, que representan el 80% de las empresas colombianas activas (2015), (MinTIC -Informe de Gestión al Congreso de la República de Colombia Sector TIC).

Para ello, primero, se describirán las características operacionales de las empresas pertenecientes al sector, así como las políticas establecidas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTIC; segundo, mediante un proceso de entrevistas estructuradas se identificarán las principales problemáticas organizacionales de empresas específicas al momento de expandir sus servicios; tercero, se contrastarán los hallazgos obtenidos con los supuestos teóricos del modelo de internacionalización en redes, y de la teoría organizacional, precisando los principales retos de las empresas del sector TIC ubicadas en la ciudad de Bogotá y el fortalecimiento de estrategias de internacionalización como política nacional.

TEORÍA ORGANIZACIONAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas para llegar a nuevos mercados lo hacen gracias a la globalización, este proceso además de generar grandes oportunidades genera grandes retos para ellas, Nery Kameta (2019) en su artículo



identifica que las organizaciones se enfrentan a cambios y cuestiones adversas, para lo cual es necesario tener una mejor disposición, mejor adaptación sobre las mega tendencias, y la estructura organizacional requiere de modificaciones que se ajuste a dichas necesidades.

En este contexto, Cruzado (2010) las organizaciones han tenido que replantear la forma como se relacionan con sus stakeholders (clientes, proveedores, trabajadores, y otros acreedores, entre otros), se han visto en la necesidad de incursionar en nuevas plataformas para el desarrollo del comercio electrónico, en el uso de aplicaciones para el despacho de mercancías, factura electrónica, entre otros.

Ante este panorama, según Nery Kameta (2019) las teorías clásicas ya no son la solución a los problemas que enfrentan las nuevas organizaciones, porque el objetivo no se limita a satisfacer necesidades básicas con poco acceso a la información, sino que se requiere de nuevas teorías que expliquen los nuevos comportamientos de las organizaciones, que se adapten al entorno en constante cambio, y a las necesidades del consumidor. Mora (2011) plantea la teoría de contingencia, ésta surge como una respuesta a la necesidad de atender nuevos problemas organizacionales que las teorías clásicas son incapaces de resolver; está basada en el estudio de las relaciones de una organización con su entorno, el cual define situaciones que exigen cambios en la estructura y en la forma de comportarse de las empresas. Lo anterior lleva al estudio de las contingencias, que miden el nivel de importancia que tiene el entorno en el contexto de las organizaciones para poder comprender mejor sus procesos internos al estudiar los mecanismos de regulación que se encuentran dentro de una organización, con la finalidad de que las compañías estén preparadas y cumplan eficazmente los objetivos organizacionales (Crozier, 1990).

El funcionamiento de una organización depende de su interacción con el entorno, que tiene una compleja red de fuerzas cambiantes que afectan el comportamiento de la empresa (Fajardo, 2012), entonces las empresas, para permanecer en el mercado deben adaptar su estructura organizacional y la forma de desarrollar su actividad comercial.



Por lo anteriormente mencionado, es necesario identificar los factores de contingencia que pueden ayudar a las empresas a enfrentar el ambiente empresarial cambiante y agitado; García (2010) estipula que toda organización puede tener factores externos a los procesos que pueden afectar negativamente su desempeño organizacional y para ello se requiere que la empresa progrese técnicamente, porque esto le ayudará a alcanzar las metas organizacionales de una manera más eficiente y efectiva con el fin de lograr una estructura que se adapte a los momentos de hoy; Domínguez (2007) menciona que la organización debe desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la capacidad para retener el valor añadido por los recursos en su propio beneficio, y por su lado, Aktouf, (2008) identifica que dentro de la estructura organizacional, es importante identificar los recursos humanos con talento global para que sean aprovechados en beneficio de la empresa.

En estas circunstancias, las empresas que busquen adelantar procesos de internacionalización deben tener una estructura organizacional con características especiales que permitan enfrentar los retos que demanda dicho proceso.

SERVICIOS DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN EN COLOMBIA

Mercado y necesidades

De acuerdo con la Contraloría de Bogotá (2013: 39) se estima que, para Colombia, un incremento del 1% en el índice de infraestructura de TIC, genera un aumento entre 0,04% y 0,10% de la tasa de crecimiento del PIB per cápita, y el 1% de incremento en la penetración de banda ancha, redundará en un aumento entre el 0,03% y 1,1% del PIB per cápita. Por ello, el Gobierno nacional en los últimos años había fortalecido al sector a través del Plan Vive Digital (2011-2014) al que se destinaron USD 2.992 millones, con el objetivo principal de mejorar la infraestructura y el acceso nacional a internet de banda ancha.



En este orden de ideas, según la International Data Corporation (IDC) se estimaba que, en servicios de TI, Colombia sería el país de mayor crecimiento en la región, y esto se evidencia en el incremento de la cantidad de empresas desarrolladoras de software y que ofrecían servicios TI y se registraron en 2013 (Revista Dinero, 2014, 26 de julio). El sector TIC año tras año presentó importante influencia en el crecimiento de los demás sectores de la economía en el país. La utilización de servicios de TIC creció un 44%, y en el año 2013 representaron el 32.1% de todas las actividades necesarias para el desarrollo de los sectores. (Dirección del Gobierno Digital, 2019: 13)

Por lo anterior, dentro de las funciones establecidas para el Min-TIC, en la Ley 1341 de 2009 y en el Plan Vive Digital 2014-2018, se encontraba estimular el crecimiento del sector de Tecnologías de la Información (TI) en Colombia. Por ello, se implementaron acciones enfocadas en la transformación social y económica, teniendo como eje dinamizador las Tecnologías de la Información.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la industria de TI tiene como pilar fundamental el mejoramiento de la productividad y la competitividad de los sectores económicos que enmarcan estas actividades económicas. Esta política de fortalecimiento busca que la industria TI colombiana crezca en el mercado nacional e internacional, y desarrolle su capacidad exportadora, convirtiéndose en un sector competitivo de talla mundial.

Lo anterior se basó en la definición de acciones para promover el crecimiento en ventas, lograr aumentos en la inversión nacional y extranjera, y crear condiciones para la generación de empleo, a través de un modelo integral y sistémico con el propósito promover la transformación de la industria de TI en un sector competitivo, a través de ocho (8) dimensiones estratégicas:

Tabla 1. Dimensiones estratégicas para el fortalecimiento de la industria en TI

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
Visión estratégica del sector	Establece un norte para la industria TI, a través de estudios y estrategias que orienten a todos los actores involucrados, a trabajar articuladamente bajo la misma dirección.
Investigación, desarrollo e innovación	Promueve ejercicios de investigación, desarrollo e innovación articulando academia, empresa, Estado y clústeres.
Emprendimiento y fortalecimiento empresarial	Implementa estrategias especializadas para la industria de TI que dinamicen la creación de nuevas empresas en el sector.
Calidad	Promueve la adopción de modelos de calidad globalmente reconocidos por parte de las empresas que hacen parte de la industria TI.
Infraestructura	Impulsa el desarrollo de estudios de viabilidad para la implementación de infraestructura apta y que sea pertinente a las tendencias del fomento a la industria TI.
Asociatividad	Busca fortalecer modelos de colaboración para que se generen sinergias estratégicas que permitan incrementar la competitividad del sector.
Normatividad	Formula y gestiona la implementación de normas que incentiven la industria TI, a manera de marco normativo-competitivo.
Talento humano	Articula esfuerzos con la academia y el sector empresarial, para el diseño e implementación de programas de formación ajustados a las necesidades de la industria TI.

Fuente: MinTIC, 2015.



La transformación digital representa una oportunidad para mejorar la productividad y competitividad, porque incentiva la innovación y reduce costos de producción, en este contexto se evidencian oportunidades para las PYME del sector TIC donde estas dimensiones son pilares fundamentales para apalancar su crecimiento y motivar estrategias de internacionalización; pero a su vez, estos planes constituyen redes de apoyo para las PYME del sector. (MinTIC, 2018)

Ahora bien, una de las principales características que tiene el sector a nivel mundial es que, dadas las necesidades de sus productos y servicios, requiere de una permanente actualización e inversión en desarrollos de productos y servicios que permita atender los requerimientos del sector.

En efecto, Colombia ha ido incrementando su presencia en el extranjero con la comercialización, producción y prestación de servicios del sector de TI, teniendo como principales consumidores a Estados Unidos, Ecuador y otros países no suramericanos.

Sin embargo, parte de los retos a los que se enfrentan empresas dentro de sus procesos de internacionalización es que las cifras en Colombia no son reflejo de lo que sucede en el mundo, pues los niveles de inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+i, de las empresas de software en Colombia son bajos: según las cifras del Min TIC, el sector de software y tecnologías de la información en Colombia está conformado en más del 50% por PYME, donde más del 60% tiene una inversión en activos menor a 294 millones de pesos. Lo anterior implica que, promover los ejercicios de I+D+i resulta complicado en escenarios donde los agentes participantes no cuentan con recursos para desarrollar la actividad económica.

Adicionalmente, el sector se caracteriza por una concentración del 69% de las empresas en la región centro-oriental del país, que representan el 80% de las empresas colombianas activas para el 2015, según el informe presentado por el Observatorio de Tecnología de Información del MinTIC, en convenio con la Federación Colombiana de la Industria de Software y Tecnologías Informáticas, FEDESOFIT. El subsector de software y tecnologías de la información lleva alrededor de 30 años en Bogotá, y según la CAF (2013) Bogotá agrupa entre el 32% y el 38% de la actividad del sector de las TIC en el país.

Las características anteriores permiten describir un sector que genera actividad económica pertinente, direccionada en unas dimensiones estratégicas que cuentan con el apoyo de las políticas estatales, pero con tendencias que no se dan de forma coordinada: la falta de ingresos en el sector, la escasa producción y prestación de servicios enfocada en los elementos de menor venta, y la alta localización regional de la industria, son factores que no fomentan la creación de clústeres, los modelos de colaboración y la articulación empresarial por la que se supone estarían encaminadas las estrategias de planificación estatal.

BPO, Software y tecnologías e información en Colombia

El sector de externalización de procesos de negocios, BPO por sus siglas en inglés, es estratégico para la economía nacional porque concentra cerca del 10% del PIB de servicios del país, aporta más de 500.000 empleos, el 11% de las exportaciones totales de servicios y produce alrededor de 3,6 veces más que el promedio nacional de servicios; desde la perspectiva mundial, es un sector con una demanda mundial aproximada de 230.000 millones de dólares anuales, que representa el 6,9% de los servicios (Gobierno nacional Gobierno nacional de Colombia, 2019). Por lo anterior, es un sector que se convierte en un objetivo empresarial para desarrollar empleos formales, contribuyendo con la disminución de la tasa de desempleo.

De forma complementaria, el sector software y TI es otro de los sectores estratégicos para la economía del país. El crecimiento de la producción del sector entre 2013 y 2017 fue de 15,8% anual, aportando el 3,1% de las exportaciones totales de servicios, y un 9% de crecimiento en el empleo del sector. Debido a la versatilidad de encadenar con otros sectores de la economía, tiene amplia demanda mundial cercana a los 300.000 millones de dólares anuales, convirtiéndose en un sector fundamental para el Gobierno Nacional para dinamizar la economía. (Gobierno nacional Gobierno nacional de Colombia, 2019)

Para el año 2017, el sector software y TI alcanzó una producción de \$9,6 billones de pesos, y creció por encima del sector servicios: mientras el sector servicios creció el 9,8%, software y TI creció en un 15.8% su producción. (Gobierno nacional Gobierno nacional de Colombia, 2019).



Otro aspecto que se debe mencionar es el comportamiento de las exportaciones de estos sectores. Para presentar una tendencia alcista desde el año 2015 al superar los 600 millones de USD y en el año 2018 las exportaciones superan los 900 millones de USD, (Gobierno nacional Gobierno nacional de Colombia, 2019) en cuanto al sector software y TI, presentan el mismo comportamiento alcista, aunque no al nivel del sector BPO, en el 2015 las exportaciones superan los 220 millones de USD y en el año 2018 superan los 270 millones de pesos en exportaciones (Gobierno nacional Gobierno nacional de Colombia, 2019).

Lo anterior evidencia que el avance tecnológico, la apertura al comercio y los acuerdos de libre comercio son impulsores de las economías y esto se ve reflejado en el crecimiento y la participación que han tenido las exportaciones de servicios en Colombia al lograr en el año 2016 una participación del 20,10% del total de exportaciones frente al 9,64% que representaban las exportaciones de servicios en el año 2012, presentando un crecimiento del 108% (Procolombia, 2017).

Políticas estatales: El programa de transformación productiva

Considerando las particularidades del sector en Colombia, el Programa de Transformación Productiva (PTP) busca redimensionar a la industria colombiana e impulsar el desarrollo de las empresas de 20 sectores estratégicos de la economía nacional, para que compitan y crezcan, (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008) ante las inminentes oportunidades y retos que brinda la apertura de mercados y el intercambio comercial. Para ello, busca aunar esfuerzos para el desarrollo de servicios relacionados con la externalización de procesos de negocio Business Process Outsourcing (BPO); software y tecnologías de la información y turismo de salud, entre otros sectores.

Su principal característica es ser el brazo ejecutor de la política de Desarrollo Productivo implementado por el Gobierno nacional Gobierno nacional Colombia y su misión es trabajar en la búsqueda de alianzas público-privadas fomentadas por el Ministerio de Comercio,



Industria y Turismo, con el propósito de aumentar la productividad, calidad y competitividad en sectores identificados con potencial exportador y ampliar su presencia en el mercado local colombiano.

Entre los objetivos del PTP se pueden mencionar: mejorar la productividad y competitividad del sector, facilitar la coordinación entre actores públicos y privados; preparar a los sectores más relevantes a fin de beneficiarse de las oportunidades derivadas de los acuerdos comerciales; y contribuir a una mejor calidad de vida de los colombianos a través de la generación de más y mejores puestos de trabajo, como resultado de un desempeño sobresaliente de las empresas y los sectores productivos seleccionados.

El Gobierno nacional con el fin de alcanzar estos objetivos busca crear una nueva oferta exportable impulsando el desarrollo de nuevos sectores y emergentes de talla mundial y estimulando la producción de los sectores establecidos. Para impulsar nuevos sectores y emergentes, el MinCIT, pretende identificar sectores con potencial de alto valor agregado, con capacidad productiva y que tengan importante crecimiento en el mercado mundial sin que su competitividad dependa de la tasa de cambio, aranceles diferenciados o subsidios (Programa de Transformación Productiva, PTP, 2018).

Así, con apoyos económicos de la Agencia de Cooperación de Estados Unidos (USAID), se formularon planes sectoriales de negocios entre los cuales se encuentran el de desarrollo de software y servicios TI, con el fin de habilitar el desarrollo y consolidación del sector, estos planes se basaban en implementar iniciativas en cinco frentes: desarrollo del recurso humano, marco normativo, madurez sectorial, infraestructura y promoción, buscando mejorar la articulación del sector público y privado, y solventar los principales cuellos de botella que afectan la competitividad y productividad sectorial.

A partir de 2014, el PTP se enfoca en emprender acciones para mejorar la productividad dentro de las empresas, y para ello contrató a la Corporación Internacional de Productividad encargada de mejorar la productividad a través de herramientas como: direccionamiento estratégico, gestión de inventarios, Value Stream Mapping, método de gestión PHVA, análisis de modelos de negocio, estandarización avanzada, entre otros.

En este sentido, la estrategia principal del PTP está enmarcada en posicionar a Colombia, en el año 2032, como uno de los tres países más competitivos de América Latina, y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza. (Consejo Privado de Competitividad, 2008: 16).

En este orden de ideas, el sector externalización de procesos de negocio Business Process Outsourcing (BPO) y software TI, fue escogido en el PTP por que representaban una apuesta a la estrategia futura en la que debía estar pensando el país. Sin embargo, estos sectores han tratado de fortalecerse mediante la creación de clúster productivos ubicados en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla y en Cali, donde se creó la red de Parque soft con el fin de lograr un mejoramiento continuo y trabajo coordinado de todos los grupos.

Ahora bien, de acuerdo con Aguilera (2017), desde el 2014 estos esfuerzos se han visto disminuidos porque algunos costos como la mano de obra generaron un impacto negativo dentro de la estructura operacional lo que llevó a buscar otras ciudades o regiones para obtener algunas ventajas. Así fue como algunos centros de atención telefónica empezaron a trasladar sus operaciones de Bogotá a ciudades intermedias y de baja industrialización, como es el caso de Quibdó, Montería, Manizales y Armenia lugares más adecuadas para el manejo de sus operaciones. Por ello, los autores consideran que el PTP se ha convertido más en una herramienta para evaluar las tendencias y el rendimiento de la economía nacional, que en un verdadero instrumento para fomentar la competitividad del país (Aguilera, 2017).

Adicionalmente, el esfuerzo institucional en materia de financiación para impulsar el encadenamiento productivo nacional no ha sido adecuado. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, menciona que el capital direccionado para esta iniciativa es muy pequeño (alrededor de US\$20 millones por año), y no hay conexión entre los sectores, empresas y entidades del Gobierno nacional (OCDE, 2014).

No obstante, a pesar de estos factores, actualmente el Gobierno pretende convertir al país en una potencia regional, por lo que ha definido como ejes fundamentales: la legalidad, el emprendimiento y la equidad. Para lograrlo, a través del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, se define el “Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo” que busca identificar las posibilidades de crecimiento en los sectores de la economía nacional, priorizando las cadenas productivas que generen valor agregado, con capacidad de innovar y producir bienes y servicios con mayores grados de sofisticación para atender mercado interno y externo.

Tabla 2. Limitaciones identificadas por sector

SECTOR BPO	SECTOR SOFTWARE Y TI
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cifras de servicios BPO, KPO, ITO desagregadas, a nivel de empresa, región, tipo de servicios entre otros. • Baja adaptación de estándares de calidad relacionados con seguridad de la información, modelos de gestión. • Falta de flexibilidad en las modalidades de contratación que le resta competitividad a las empresas. • Ineficiencias en el modelo de doble tributación. • Demoras en la devolución de IVA afectan el flujo de caja de empresas del sector BPO. • Falta de condiciones adecuadas para cumplir cuota de aprendizaje del SENA. • Escasez de talento humano bilingüe y especializado para uso y apropiación de tecnologías de información para operaciones de BPO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reglamentación de la Ley de modernización TIC. • Desconocimiento de cifras estadísticas del sector Software e Industria digital desagregadas, a nivel de empresa, región, tipo de servicios, etc. • Debilidad institucional para identificar necesidades de TI y los requisitos para participar en procesos de compra pública. • Ineficiencias en el modelo de doble tributación. • Debilidad en la infraestructura para los procesos de certificación en industrias 4.0. • Debilidad en la simplificación de trámites del estado a través de medios digitales.

- Falta de optimización de los procesos operativos y bajo aprovechamiento de herramientas de mejoramiento productivo.
- Bajo nivel de especialización vertical y encadenamiento productivo.
- Baja sofisticación de la oferta de servicios por insuficiente apropiación de tecnologías.
- Desconocimiento de la oferta de productos y servicios (líneas de crédito) de Bancoldex que pueden atender las necesidades del sector BPO.
- Desconocimiento y bajo uso de nuevos instrumentos de financiación como crowdfunding
- Poca especialización del sector, en su mayoría sin un modelo de negocio claro, que asume gastos operativos mayores en proporción a otros sectores.
- Bajos niveles de internacionalización de las empresas del sector.
- Limitada adopción de tecnología en las empresas de los demás sectores para mejorar su productividad.
- Falta de confianza en la utilización de pagos digitales que frena el crecimiento del comercio electrónico en Colombia.
- Baja participación de las Mipymes y debilidad en el crecimiento del comercio electrónico.
- Poca oferta de recurso humano calificado para atender necesidades del sector.
- Altas restricciones para la contratación de personal del sector de software e industria digital.
- Limitaciones en la promoción de la innovación en el sector y en la transformación digital para la productividad empresarial.
- Debilidad de innovación de las empresas del sector según sus necesidades reales.
- Dificultad de acceso a créditos y financiación a largo plazo para proyectos de tecnología, industria que incluyen intangibles.

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO, y del Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo sector Software y TI, 2019.



Entonces, considerando lo anterior, la falta de información estadística desagregada por región, a nivel de empresa y por tipo de servicios, la debilidad de las instituciones gubernamentales para identificar necesidades que se ajusten a las características de estos sectores, que impiden ser competitivos al momento de participar en procesos de contratación pública, y un modelo ineficiente de doble tributación, se observan como limitaciones comunes en los sectores BPO y Software y TI.

ENFOQUE METODOLÓGICO

Considerando el contexto anterior, con el objeto de generar conclusiones válidas se propone una investigación basada en el análisis de los fenómenos que afectan la internacionalización de las empresas del sector de TI en Bogotá y un análisis crítico a la estructura organizacional que demanda dicho proceso.

Por un lado, la investigación describe las características de las empresas nacionales del sector haciendo especial énfasis en los retos que enfrentan,, relacionando variables de interés entre la dinámica de las organizaciones y las estrategias de la política nacional diseñadas para el fortalecimiento del sector. Este enfoque parte de una descripción basada en las medidas de tendencia central para datos agrupados, con información disponible en el MinTIC, la DIAN, la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras fuentes secundarias.

Por otro lado, se elabora un estudio de campo para identificar los retos que enfrentan ciertas empresas del sector de TIC en Bogotá al momento de iniciar o potencializar su proceso de internacionalización, así como el valor que le otorgan estos empresarios a la generación de redes para la expansión de sus servicios. Para ello, se diseñaron y aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a gerentes generales, gerentes financieros o administrativos, e ingenieros operativos de empresas Pymes en el sector tecnología y servicios de consultoría.

Selección de entrevistados

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, para el 2016 en Bogotá D.C. se registraron 157 empresas, concentradas en las localidades

de Chapinero y Usaquén. De este total, 60,5% son empresas pequeñas; 27,4% medianas, y 12,1% son empresas grandes.

Dada esta distribución, el estudio se enfoca en las PYME teniendo en cuenta la representatividad que tienen este tipo de empresas en Bogotá. Con base en una selección no probabilística, se hace un muestreo intencionado que inicia con uno por conveniencia (de voluntarios) y avanza deliberadamente hacia perfiles específicos³. Se entrevistaron ejecutivos vinculados a las empresas de tecnología más representativas de las localidades de Chapinero y Usaquén:

Tabla 3. Personas entrevistadas en empresas del sector TIC en Bogotá

NOMBRE ENTREVISTADO	EMPRESA	CARGO	ÁREA
Liliana Moreno	Helios Technology & innovation SAS	Directora Administrativa y Financiera	Administrativa
Anabell Garibell	Data Análisis	Gerente General	Administrativa
Angela Mondragón	Bision Consulting SAS	Gerente General	Administrativa
Henry Zarate	Bision Consulting SAS	Consultor BI	Operativa
Luis Fernando Caicedo	Assist Consultores de Sistemas S.A.	Gerente General	Administrativa
Oscar Mayorga	Assist Consultores de Sistemas S.A.	Gerente Administrativo y Financiero	Administrativo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Inicialmente se planeaba entrevistar a un número mayor de ejecutivos, pero frente a las problemáticas causadas por la Pandemia del COVID-19 y las restricciones establecidas de movilidad y apertura comercial, solo se pudo contar con la participación de los seis entrevistados descritos.



Entrevista aplicada

El Gobierno Nacional busca aumentar la productividad y competitividad de la economía colombiana ampliando sus apuestas en materia exportadora en productos y servicios con alto potencial exportador, como son los servicios informáticos y desarrollos en tecnología.

Para poder conocer las condiciones actuales que atraviesa el sector TIC, sus limitaciones o dificultades al momento de exportar y las barreras que impiden el crecimiento empresarial, se aplicaron entrevistas semi estructuradas con una duración aproximada de 1 hora y 30 minutos, en donde el entrevistador siguió una guía de preguntas determinadas y se limitó a ellas.

Por otro lado, siguiendo los postulados de Johanson y Mattson -para quienes la internacionalización empresarial se genera a través de las dinámicas interorganizacionales entre las empresas y sus redes-, junto con los principales hallazgos de la literatura revisada respecto al fenómeno organizacional, y acorde con las estrategias del Plan Vive Digital 2014-2018 se definen las dinámicas interorganizacionales alrededor de cuatro bloques para indagar la percepción de los entrevistados respecto a las estrategias del Gobierno nacional: expansión o internacionalización, financiero, operativo y legal. Gobierno nacional Gobierno nacional.

- Bloque de expansión o internacionalización: para conocer las opiniones frente a las estrategias del Gobierno para fortalecer modelos de colaboración que generen sinergias estratégicas y aumenten la competitividad del sector.
- Bloque financiero: para conocer las opiniones respecto a la adopción de procesos de investigación, desarrollo, innovación y modelos de calidad reconocidos a nivel mundial, que demandan recursos económicos para las empresas de este sector (donde la mayoría son PYME).
- Bloque operativo: para conocer las opiniones sobre los esfuerzos articulados con la academia y el sector empresarial para el diseño e implementación de programas de formación ajustados a las necesidades de la industria TI, donde es necesario identificar los recursos operacionales que sean relevantes en la prestación del servicio y desarrollo de productos y como las empresas cubren este tipo de necesidades operacionales.



- Bloque legal: para conocer las opiniones respecto a las condiciones legales y regulaciones del sector, así como las normativas para la creación articulaciones entre las empresas, instituciones universitarias, asociaciones o entidades gremiales, clúster y Estado; así como para conocer si las políticas existentes han contribuido con el crecimiento de la industria TI.

PERCEPCIONES EMPRESARIALES

Bloque Internacional

De 6 entrevistados, 5 entrevistados relacionan la expansión de su empresa con el aumento de las ventas, y 1 se enfoca en tercerizar algunas actividades y/o servicios en el mercado extranjero como la consultoría en servicios informáticos. La falta de recursos económicos se convierte en un inconveniente al momento de vender en el exterior y esto lo manifiestan 3 de 6 entrevistados.

A los entrevistados se les pregunta por qué no venden en el exterior cuando piensan en ampliar su mercado. Un entrevistado manifiesta que no le interesa, argumenta que en el mercado local hay mucho por hacer, esto se demuestra porque al mercado han llegado firmas del exterior a ofrecer sus productos desde India, España, México, Argentina entre otros países. Vale la pena destacar que las empresas que dieron estas respuestas tienen en el mercado más de 10 años en el mercado. Las empresas que ya han tenido experiencia en algunos países de la región manifiestan que no extienden su mercado a otros lugares porque mantener consultores o abrir mercado en otros países demandan muchos recursos económicos que en la actualidad no tienen. Otro aspecto por mencionar en la internacionalización de empresas del sector es que a pesar de que sus trabajadores no hablan inglés y que podrían mejorar su proceso de internacionalización, como se están especializando en el intercambio con países de habla hispana, el idioma no es determinante para la internacionalización sino para otro tipo de oportunidades del negocio.

De acuerdo con los hallazgos, es importante mencionar que los directivos de las empresas del sector ven con preocupación la falta de recursos económicos porque limita sus procesos de expansión al mercado extranjero.



Bloque Financiero

Desde el punto de vista financiero, un factor común es que el apalancamiento del negocio en momentos de iliquidez lo encuentran en los préstamos con particulares porque el sistema bancario no ofrece productos que se ajusten a las necesidades del negocio y no cuentan con el respaldo exigido. El apoyo financiero gubernamental no lo observan, según ellos no existe; en términos generales se identifican dificultades de acceso a recursos, para emprender procesos de internacionalización.

En resumen, las inversiones que podrían tener las empresas del sector, el 33% las utilizarían en la contratación de personal calificado para desarrollar productos y servicios innovadores, y un 17% las utilizarían para pagar obligaciones con la DIAN.

Bloque Operacional

Uno de los recursos relevantes en la estructura operacional del sector es el personal. Mencionan que al momento de la contratación de ingenieros o técnicos de sistemas las especializaciones no cuentan, lo que es relevante es la experiencia, el interés y compromiso al momento de desarrollar el trabajo encomendado. La búsqueda de personal en el sector es muy complicada por lo que algunas de ellas se preocupan por crear semilleros que les permitan suplir sus necesidades. Otras manifiestan que en el mercado algunas veces no se encuentra el recurso humano especializado que requieren las empresas (clientes) y que a veces se pierde la venta. Los salarios son muy variables y fluctúan de acuerdo con la demanda, por esta razón la retención del personal es complicada porque el técnico que arranca con poca experiencia ganando \$2.000.000 en 6 meses adquiere aprendizaje que puede subir su salario hasta 4 veces más y esto hace que la retención sea difícil. Por ello, para disminuir la deserción algunas han establecido en sus empresas el salario emocional que consiste en ofrecer valores agregados que se convierten en un factor diferencial y de valoración para el personal.

Ven como ventaja competitiva desarrollar negocios bajo la modalidad de redes (clúster), que pueden ayudar en la reducción de algunos

costos empresariales: como la mano de obra, mediante la deslocalización de las actividades o prestación de servicios a lugares más baratos. Esta asociación puede disminuir la dependencia de sus propios recursos y ocupar un lugar al momento de competir con grandes actores en el mercado en proyectos de gran envergadura y desarrollo empresarial (como licitaciones), logrando superar sus limitaciones respecto al tamaño puede identificarse como una barrera al crecimiento de las PYME en el sector.

Un aspecto que resulta importante en términos de escasez de demanda laboral es que la remuneración del personal en Colombia se considera alto, pero en países del exterior, es económica dada la alta y permanente exposición a devaluación de la moneda colombiana, hecho que propicia a contratar a mano de obra calificada por empresas del exterior, limitando aún más la oferta laboral que requieren las empresas PYME para desarrollar negocio.

Al momento de analizar el impacto que generan los impuestos en la estructura operacional, se observa que la mayoría de las empresas del sector, obtienen un saldo a favor generado en el impuesto de Renta porque las retenciones efectuadas a la empresa exceden el valor del impuesto a pagar.

Bloque Legal

De lo anterior vale la pena resaltar que la expansión no se ha generado directamente sino bajo la modalidad de alianzas con grandes empresas o multinacionales que tienen el músculo financiero y cumplen con los requisitos que exigen las entidades gubernamentales para participar en licitaciones. Solos, es decir sin alianzas, a las pequeñas y medianas empresas les es imposible participar.

Cuando se pregunta a los entrevistados si conocen la Ley TIC, la mayoría de los entrevistados expresan que no porque el trabajo que desempeñan diariamente no les permite dedicar tiempo al estudio de la legislación. Los entrevistados que si conocen la ley expresan que ofrecen posibilidades de crecer e incursionar en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Mencionan también, que están enterados de las capacitaciones que ofrece el Gobierno Nacional para la socialización



de la Ley, gracias a la información que envía la Cámara de Comercio de Bogotá y algunas agremiaciones como Fedesoft, pero que el Ministerio de TIC no envía ninguna comunicación.

DISCUSIÓN FINAL

Considerados los resultados y respuestas de los entrevistados, se evidencian los siguientes aspectos: políticas estatales, estrategias de internacionalización, estrategias organizacionales y oportunidades de mejora que permitan potencializar el sector.

Los entrevistados mencionan que la Ley TIC ofrece oportunidades para crecer, pero los beneficios los obtienen las grandes empresas que tienen músculo financiero y no los necesitan (como si los requieren las Pyme). Para poder participar en los grandes negocios que ofrece el Gobierno, las pequeñas empresas no cumplen con el total de requisitos porque no tienen el flujo de caja que demandan los proyectos.

Dado que su endeudamiento supera el 70%, factor que se convierte en una gran limitación para participar, los empresarios optan por aliarse con “los grandes” y trabajar en conjunto. Sin embargo, han manifestado su inconformidad con esta táctica y han generado, sin éxito, la propuesta -en las diferentes agremiaciones- de unir fuerzas entre los pequeños para que puedan participar en conjunto como Clúster.

Vale la pena mencionar que el proceso de redes no solo se refiere a la relación entre una casa matriz u oficina principal de una empresa y sus sucursales o filiales a nivel internacional, o a la relación que la empresa puede tener con otros actores como un proveedor, clientes, o un intermediario, como integración de la cadena de valor, se conoce también como un proceso de asociación empresarial, debido a la relación que puede existir entre empresas del mismo sector para aumentar su negocio empresarial en el mercado extranjero. Por ello, los entrevistados reconocen que las empresas que aprovechan el apoyo que ofrece el gobierno a través del programa de transformación productiva, de Procolombia, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Cámaras de Comercio (Clúster) o Fedesoft, pueden estar



actualizados, mejorar su competitividad y productividad, incursionar en programas para obtener certificaciones de calidad mundialmente reconocidas y de gran importancia para el sector; sin embargo, lo que se requiere de parte de las empresas es tiempo, tener claro un plan estratégico, y aprovechar las capacitaciones y alianzas con otros actores.

En la estructura organizacional de las empresas sector TI, el recurso más relevante es el factor humano, el personal, considerado el motor en el desarrollo de productos y servicios que ofrece el sector, los cuales requieren especial atención y desarrollo de estrategias tendientes a controlar el alto grado de rotación y fuga de profesionales de alto nivel.

El Gobierno nacional Gobierno nacional ha definido una visión para el sector a través de estudios y estrategias que orienten a los actores involucrados a trabajar de forma articulada, pero los empresarios no conocen con claridad la estrategia gubernamental y no conocen la ley TIC. El Gobierno promueve actividades de investigación, desarrollo, innovación, modelos de calidad reconocidos mundialmente a través de alianzas con agremiaciones, cámaras de comercio, instituciones educativas que contribuyan con la creación de nuevas empresas, impulsen el crecimiento de las ya existentes, generen sinergias estratégicas con el fin de brindar infraestructura apta, pertinente a las tendencias que requiere la industria TI, y que incrementen la competitividad del sector, pero los empresarios no cuentan con los recursos y tiempo necesarios para aprovechar estos espacios que propician estas entidades.

Como se puede observar dentro del análisis comparativo presentado en la Tabla 8, existen grandes dificultades al momento de poner en marcha el plan establecido por el Gobierno nacional Gobierno nacional para internacionalizar el sector TIC.

Tabla 4. Análisis comparativo entre el plan y las percepciones

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	PLAN GOBIERNO	HALLAZGOS
<p>VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR</p>	<p>Establece un norte para la industria TI, a través de estudios y estrategias que orienten a todos los actores involucrados, a trabajar articuladamente bajo la misma dirección.</p>	<p>Los empresarios Pymes no conocen con claridad la estrategia gubernamental, no conocen la Ley TIC. Uno de los entrevistados menciona: “El sector se queja mucho de las políticas de la economía naranja, un modelo que va en contravía de lo que necesita el sector, no regulan no establecen políticas de gobierno, exponen un modelo de que nos gusta la tecnología, voy a Silicon Valley pero no tienen en cuenta a las pequeñas empresas”.</p>
<p>INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN</p>	<p>Promueve ejercicios de investigación, desarrollo e innovación articulando academia, empresa, Estado y clústeres.</p>	<p>Los empresarios conocen las actividades de investigación, desarrollo e innovación que se adelantan en el sector gracias al apoyo de entidades como la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Procolombia, Fedesoft Clúster Cámara de Comercio de Bogotá, que promueven espacios para contextualizar y motivar a las empresas que realicen este tipo de actividades.</p>

<p>EMPRENDIMIENTO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL</p>	<p>Implementa estrategias especializadas para la industria de TI que dinamicen la creación de nuevas empresas en el sector.</p>	<p>Las empresas que nacen y permanecen en la actualidad son Startup con ideas innovadoras como Rappi o Merqueo, que utilizan tecnologías de información, pero se dedican a la prestación de servicios TI. Tan rápido como nacen así desaparecen.</p>
<p>CALIDAD</p>	<p>Promueve la adopción de modelos de calidad globalmente reconocidos por parte de las empresas que hacen parte de la industria TI.</p>	<p>Actualmente, entidades gubernamentales y no gubernamentales ofrecen a las empresas certificaciones que exige el mercado para operar en el sector TIC en calidad, procesos, pero mencionan que hacen falta en ingeniería de software.</p>
<p>INFRAESTRUCTURA</p>	<p>Impulsa el desarrollo de estudios de viabilidad para la implementación de infraestructura apta y que sea pertinente a las tendencias del fomento a la industria TI.</p>	<p>El sector no cuenta con estudios actualizados que permitan brindar información oportuna para tomar decisiones gerenciales. La labor gerencial se convierte en algo intuitivo o experimental.</p>
<p>ASOCIATIVIDAD</p>	<p>Busca fortalecer modelos de colaboración para que se generen sinergias estratégicas que permitan incrementar la competitividad del sector.</p>	<p>Los empresarios mencionan que desde hace 10 años se percibe la preocupación de las agremiaciones, como la Cámara de Comercio de Bogotá a través del Clúster y de programas con Endeavor, que buscan establecer sinergias para incrementar la competitividad del sector y de las Pymes.</p>

<p>NORMATIVIDAD</p>	<p>Formula y gestiona la implementación de normas que incentiven la industria TI, a manera de marco normativo-competitivo.</p>	<p>Los empresarios perciben que las leyes están direccionadas a favorecer a las grandes empresas y no a las pequeñas porque las licitaciones de negocios representativos de 7, 15 o 20 mil millones siempre quedan en manos de las 5 o 6 grandes empresas que existen en el mercado y no salen de allí. Concluyen que, si no existe o se permite la unión de 5 o 10 empresas pymes, las leyes siempre favorecerán a las grandes (empresas extranjeras) y dejarán de lado a las empresas colombianas – Pymes.</p>
<p>TALENTO HUMANO</p>	<p>Articula esfuerzos con la academia y el sector empresarial, para el diseño e implementación de programas de formación ajustados a las necesidades de la industria TI.</p>	<p>El talento humano que existe en el sector es insuficiente no cubre la demanda que exige el mercado, y lo poco que hay se lo llevan las grandes. El tiempo que tardan en formar el personal no se compensa con el tiempo que permanecen en las empresas, por lo tanto, las empresas tienen un gran reto con la retención de personal y es allí donde surge la idea del salario emocional.</p>

Fuente: Elaboración propia.



Finalmente, con el desarrollo de la investigación se observa que la teoría de redes no se cumple porque, en el caso de los entrevistados: las condiciones actuales de sus empresas y los actores que intervienen en la red no están conectados, no existe coordinación entre gobierno y empresas, aspecto fundamental en las unidades de red. En la teoría de redes las relaciones de las pequeñas y medianas empresas deben ser capaces de superar sus barreras en cuanto a tamaño, participación en el mercado, y la política gubernamental esta direccionada para que participen las compañías que cumplen con unos requisitos que claramente las PYME no las pueden cumplir favoreciendo así a las grandes empresas y desde el punto de vista económico las empresas PYME colombianas no cuentan con recursos financieros que le permitan ampliar su mercado a nivel internacional.

Por lo tanto, bajo la teoría de redes se consideran impulsadoras de la internacionalización empresarial las asociaciones, la investigación de mercados, el fortalecimiento en innovación, desarrollo y modelos de calidad que contribuyen en la internacionalización de sus productos y servicios para afrontar las exigencias del mercado y que promueve el Gobierno nacional pero la limitante, a pesar de la existencia de redes, es la relación con el sector financiero.

Al analizar la actividad realizada por las empresas prestadoras de servicios de tecnología e información en Bogotá se identificaron como elementos claves que han dificultado la internacionalización: el financiamiento y el conocimiento de las leyes.

Como conclusiones, se pueden mencionar que las características operacionales de las empresas del sector TIC en Bogotá son:

- El sector carece de estudios de caracterización del sector actualizados que permitan conocer estadísticas del sector, a nivel de empresa, región y servicios.
- Los recursos económicos y personal calificado que demanda el desarrollo de actividades en el exterior no son suficientes.
- El apalancamiento del negocio se hace con recursos propios o de los socios.
- Dentro de la estructura operacional del negocio los recursos más representativos son: nómina (personal) y arrendamientos.



- En las empresas del sector TIC, el impuesto de renta ocupa un lugar importante dentro de la estructura operacional porque las retenciones en la fuente son mayores que el impuesto a pagar, generando valores importantes en términos de saldo a favor.
- El conocimiento de leyes que circunscriben el sector TIC, por parte de los directivos de estas empresas, es mínimo.

Para poder afianzar en la expansión de sus servicios, los entrevistados identifican como principales problemas:

- Falta de recursos económicos que limita el proceso de expansión en el mercado extranjero.
- Las entidades financieras no ofrecen líneas de crédito que se ajusten a las necesidades de las empresas del sector TIC en Bogotá.
- No observan apoyo gubernamental, identifican dificultades de acceso a dichos recursos.
- El personal presenta una alta rotación de empleos, los estudios de especialización o maestría no cuentan, lo más importante es la experiencia, el interés y compromiso en el trabajo encomendado. La búsqueda de personal es compleja. La remuneración del personal, la consideran costosa para el mercado colombiano, pero en países del exterior, es económica dada la alta exposición a la devaluación de la moneda colombiana.
- No dedican el tiempo necesario para conocer la legislación TIC, los que la conocen es gracias a la socialización que ha realizado la Cámara de Comercio de Bogotá, y otras agremiaciones como Fedesoft y, reconocen que gracias al Programa de Transformación Productiva la competitividad y productividad del sector ha mejorado porque han logrado incursionar en nuevos productos y mercados.

Y los principales retos de las empresas de Bogotá al momento de internacionalizarse son: Financiación, conseguir recursos económicos que permitan cubrir las necesidades que demanda la incursión en mercados extranjeros, porque no cuentan con fuentes de financiación tanto de entidades públicas como privadas que se ajusten a las necesidades del sector TIC. Bajo la perspectiva organizacional, las empresas del sector Ti para enfrentar los desafíos que se visualizan en la actuali-



dad, requieren de inversión en capital de trabajo, en innovación, en certificaciones en calidad, en recurso humano calificado, desarrollar estrategias para retener el personal, vincularlos en el proceso de toma de decisiones, conocer su estructura operativa y administrativa a través de la implementación de estudios de costos, identificar productos y servicios que generen mayores beneficios a la empresa y que permitan adaptarse rápidamente a los cambios que se generan en el ámbito empresarial, de lo contrario, las empresas se rezagan y encuentran grandes posibilidades de salir del mercado. Y por último podemos mencionar, el conocimiento de las leyes, que permitan llevar a la práctica las políticas nacionales tendientes a fortalecer el sector, para lograr los niveles de competitividad y productividad, en productos y servicios diferentes a los recursos que tradicionalmente ha exportado Colombia.

Por lo anterior, existen oportunidades de *gana-gana* tanto para las entidades financieras públicas y privadas, como para el Gobierno nacional. Gobierno nacional que en la medida que se logre conocer mejor el sector, identificar sus necesidades, su manejo operacional, permitirán un mayor dinamismo en cada uno de sus negocios, y de la economía a nivel país, de lo contrario, el Gobierno no obtendrá el tan anhelado sector de clase mundial.



REFERENCIAS

Aguilera, C., A. (2017). Aproximación bibliométrica al Programa de Transformación Productiva (PTP) Subsectores BPO y Software TIC. *En Implementación de políticas públicas y construcción de Paz*. Conferencia llevada a cabo en el VIII Coloquio Internacional sobre Políticas Públicas: Universidad Nacional de Colombia.

Aktouf, O. (2008). Gobernanca y pensamiento estratégico: una crítica a Michael portes. *Administración y Organización*, 159-183.

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2013). Estudio de las infraestructuras y servicios de telecomunicaciones en los países de America Latina.

Consejo Nacional de Política Económica y Social, C. (2008). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Consejo Privado de Competitividad. (2008). Adónde queremos llegar: Visión 2032 y principales estrategias. BogotáBogotá, Colombia. Recuperado el 23 de 01 de 2020, de <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/508>

Contraloría de Bogotá, D.C. (2103). Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y TIC.

Crozier, M. (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana.

Cruzado, L. N. (2010). Delusiones sobre internet. *Neuro-Psiquiatría*, 176-177.

Dirección Gobierno Digital. (2019). Análisis del Sector. BogotáBogotá: República de Colombia.

Domínguez, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín Económico de ICE*. España: Información Comercial Española.

Fajardo, M. C. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios Gerenciales*, 317-338.

García, J. (2010). Globalización; aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de ciencias sociales*, 721-726.

Gobierno nacional Gobierno nacional de Colombia. (2019). Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO. Bogotá. Recuperado el 16 de 09 de 2019, de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3f92c-d2f-2b58-412a-9eb0-0136a496b422>

Gobierno nacional Gobierno nacional de Colombia. (2019). Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector software y TI. Bogotá. Recuperado el 16 de 09 de 2019, de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/pactos-por-el-crecimiento/pacto-por-el-crecimiento-y-para-la-generacion-10>

IDC. (2012). *Analizando el futuro del sector TI*.

Johanson, y. M. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, 287-334.

MinTIC. (2015). *Informe de Gestión al Congreso de la Republica*. Bogotá: MinTIC.

MinTIC. (2018). *Plan TIC 2018-2020: El Futuro Digital es de Todos*. Bogotá. Recuperado el 07 de 08 de 2019, de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101922_Plan_TIC.pdf

Mora, M. (2011). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración.*, 21-32.

Nery Kameta, S. C. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 9-30. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>



OCDE. (2013). OCDE. Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains. Paris: OECD Publishing. Obtenido de OCDE. Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains. Paris: OECD Publishing.: oecd-library.org/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560

OCDE. (2014). OECD Territorial Reviews: Colombia 2014, Paris. Obtenido de OECD Territorial Reviews: oecd-library.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-territorial-reviews-colombia-2014_978926224551

Procolombia. (2017). Reporte de exportaciones Sector Servicios Cadena Industrias 4.0. Bogotá. Recuperado el 19 de 04 de 2019, de https://www.colombiaexportaservicios.co/sites/default/files/reporte_comercio_exterior_de_servicios_-_primer_semestre_de_2017.pdf

Programa de Transformación Productiva, PTP. (2018). Diez Años de Desarrollo Productivo 2008-2018. Bogotá, Colombia.

Revista Dinero. (2014). Expectativas por más de US\$49 millones para sector TI. Bogotá: Publicaciones Semana.



CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMÉRICA: GESTIÓN DE BARRERAS EN SU INTERNACIONALIZACIÓN

Juliana Correa Jaramillo¹
Diana Mercedes Valdés Mosquera²

INTRODUCCIÓN

En el estudio de las organizaciones, cobra importancia la constitución y el fortalecimiento de las empresas familiares, no sólo por el gran impacto que estas tienen sobre la economía mundial, sino por las características que las diferencian de las empresas que no son familiares, proponiendo desafíos diversos incluso en su proceso de internacionalización.

En este estudio se hacen varias contribuciones a la literatura sobre empresas familiares y estudios organizacionales, en particular al descubrir algunos obstáculos que se relacionan con la heterogeneidad de la gestión en el tipo de negocios de carácter familiar.

Para entender de primera mano cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares tratando de llegar

1. Negociadora Internacional de la Universidad EAFIT, Especialista en Seguridad y Desarrollo y Máster en Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Barcelona, Candidata a Magister en Hermenéutica Literaria. Docente catedrática de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Correo Electrónico: jcorrea@poligran.edu.co

2. Negociadora Internacional por la Universidad de Medellín, Magister en Gestión de la Administración por el Instituto Superior de Educación y Ciencias ISEC de Lisboa- Portugal, MBA y Máster en Dirección Comercial y Marketing por la Escuela Europea de Dirección y Empresa EUDE de Madrid- España. Docente Asistente de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Correo Electrónico: dmvaldes@poligran.edu.co



ellas mismas, o hacer llegar sus productos y servicios al extranjero, hemos estructurado este capítulo de la siguiente manera: en la primera sección se hará mención de la definición y las características más comunes que identifican a una empresa familiar; la siguiente sección hace énfasis en el camino necesario para alcanzar la internacionalización de una empresa, presentando la terminología correspondiente. En tercer lugar, se presentará la contextualización a nivel latinoamericano y colombiano de las empresas familiares donde se profundizará en el caso de estudio del grupo Hada y su proceso de expansión, y por último se mostrarán las conclusiones de la investigación.

EMPRESAS FAMILIARES E INTERNACIONALIZACIÓN: CONCEPTOS, DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS

A nivel teórico, entender los conceptos que construyen la definición de las empresas familiares implica reconocer que existen elementos diferenciadores frente a otra clase de organizaciones empresariales, lo que nos permite abordar el tema desde una multiplicidad de ideas en donde se destacan los lazos familiares, los términos generacionales de posesión de la empresa y el control que se ejerce sobre esta por parte de los miembros de un núcleo familiar.

Para lograr este entendimiento, es necesario examinar bajo la naturaleza inclusiva del campo de conocimiento de los Estudios Organizacionales la capacidad de las empresas familiares de representarse como objetos que influyen y a su vez son influidos por la sociedad; objetos que no tienen un carácter estático, sino que se permiten una construcción y una estructura que permanece cambiante dentro de los contextos y espacios socio-culturales, lo que para este capítulo representa el fenómeno de la internacionalización.

Hasta la fecha, es bien sabido que no existe un consenso sobre una definición única de empresa familiar, por lo que en este estudio se tomarán como base los factores que propone Uhlaner (2005) para la conceptualización de este tipo de organizaciones: 1. Propiedad familiar de la empresa, 2. Representación de la familia en

las operaciones, 3. Participación familiar en los cargos directivos, 4. Estrategia empresarial determinada por la familia, 5. Plan de sucesión generacional, y finalmente 6. Autopercepción como empresa familiar.

Como se puede observar, a pesar de que sean varios los elementos que según este autor permiten identificar a una empresa familiar de otra que no lo es, encontramos similitudes entre estos conceptos y la interconexión de subsistemas que proponen Tagiuri y Davis (1982) con su teoría del triple círculo, quienes condicionan la definición de la empresa familiar a la existencia de propiedad, familia y empresa. Siendo así, podríamos exponer de manera acertada que el concepto de empresa familiar se logra entender como la existencia de una unidad empresarial que opera con capital y/o trabajo de origen familiar y donde la continuidad generacional es importante.

En términos generales, a pesar de que sean numerosos los trabajos orientados a definir lo que es una empresa familiar, no es el mismo caso para el análisis de las estrategias de internacionalización en este tipo de organizaciones. Pese a que existan autores que medianamente mencionen elementos positivos o negativos en la capacidad de las empresas familiares de internacionalizarse, sigue siendo limitado el análisis de los obstáculos que se presentan y perturban su proceso de crecimiento.

Para Villarreal (2006) la internacionalización de la empresa se entiende como "estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo." Sin embargo, a pesar de que la internacionalización permita en la mayoría de los casos adquirir mayores capacidades productivas a las empresas en general, las empresas familiares suelen operar en sus mercados domésticos de forma tradicional y con un ritmo de internacionalización mucho más lento que el del resto de organizaciones (Gallo y Sveen, 1991).



CAMINO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

A pesar de que las empresas familiares sean ampliamente reconocidas por preferir sus mercados domésticos como la máxima extensión de sus operaciones y de anteponer su permanencia a largo plazo frente a los altos niveles de competitividad, la constante integración de las economías y el proceso creciente de globalización ha planteado la necesidad de enfrentar la internacionalización con el fin de lograr un posicionamiento no sólo mayor sino perdurable, ya que no sólo se captan más recursos y se aprovechan oportunidades en los distintos mercados, sino que se obtienen nuevos conocimientos para la operación, y como lo indican Loane, Bell y McNaughton (2006), aceptar la internacionalización es encontrar nuevas fuentes de aprendizaje para las empresas en términos de innovación y desarrollo.

De esta manera, la globalización se presenta como fuente tanto de oportunidades como de amenazas, pues muy a menudo sus fuerzas modifican la estructura competitiva de las empresas. Sin embargo, la empresa familiar, gracias a su naturaleza misma, se le atribuyen retos que le son únicos; algunos de ellos pueden ser: falta de recursos financieros, resistencia al cambio entre el liderazgo familiar o el relevo generacional, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia; junto con los conflictos entre los sucesores (Casillas et al., 2005). Frente a estos limitantes, hallamos evidencia de que el análisis de la internacionalización de la empresa familiar debe ser desarrollado en el marco de la dirección estratégica en el sentido de que la estrategia se relacione directamente con el concepto de éxito, entendido en sentido amplio (Grant, 2004).

En la estrategia se reconocen las aspiraciones de una empresa y con ayuda de los objetivos trazados en la visión y misión se plantean los escenarios futuros, pero más importante aún, bajo la dirección estratégica se elaboran conjuntos de decisiones que integren de forma coherente las expectativas con el accionar de la empresa. De esta forma, la internacionalización de las compañías debe ser considerada como parte de un conjunto de decisiones y de la misma estrategia de la empresa, lo cual implica altos grados de compromiso, sin ignorar a la vez el riesgo que se asume.

Bajo estos términos se podría entender por qué les cuesta a las empresas familiares llevar a cabo el proceso de internacionalización siguiendo las Etapas de Desarrollo Internacional como lo plantea la Escuela de Uppsala, pues si bien las empresas familiares persiguen ventajas frente a sus competidores como cualquier otra empresa lo haría, en el marco del proceso de dirección estratégica son las empresas familiares reconocidas por tener estrategias genéricas que les sean sostenibles mayormente con foco en la temporalidad y no en la competitividad. Frente a lo anterior, existen por supuesto limitaciones, pues no todos los sectores se ven igualmente afectados por las dinámicas de competitividad internacional; sin embargo, cabe resaltar que, a pesar de la existencia de una tremenda importancia del contexto externo sobre la internacionalización de una empresa, son finalmente los factores internos lo que priman al momento de llevar a cabo el proceso de expansión internacional. Al respecto, podemos decir que es común el hecho de que las empresas familiares tengan dificultad en encontrar profesionales adecuados para llevar a cabo los procesos de internacionalización eficientes, esto sucede debido a dos razones que se exponen a continuación:

Gallo y García-Pont (1996) hablan de la primera, en donde se explica que, para evitar una supuesta pérdida de control, las empresas preferirán emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos; por lo cual es posible que no dispongan de suficientes familiares cualificados o con experiencia internacional para llevar a cabo el proceso de internacionalización eficiente.

En segundo lugar, Lansberg (1983) señala que las empresas familiares encuentran problemas para atraer directivos profesionales cualificados debido a la naturaleza poco estructurada de las organizaciones mismas, a lo que se suma la dificultad de poder llevar a cabo una carrera profesional plena en competencia con los miembros de la familia, pues los sistemas de incentivos y de promoción priman y favorecen a éstos últimos sobre los demás empleados.

Estas dos razones proponen que las empresas familiares por lo general no están suficientemente preparadas para tomar decisiones que las lleven a una internacionalización eficaz.



CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESAS FAMILIARES LATAM

El crecimiento de los países latinoamericanos está estrechamente relacionado con el aporte que hacen las empresas familiares al Producto Interno Bruto-PIB, a la generación de empleos y a la transformación económica a la que cada una de ellas contribuye para que la nación en la que se sitúan logre posicionarse globalmente, situación que es evidente a la luz de los rankings y estudios que resaltan su impacto en los países emergentes; en este sentido, los estudios realizados por McKinsey & Company (2014) desvelan que las empresas familiares aportan entre 70% y el 90% del Producto Interno Bruto Global- GDP; en mercados emergentes su impacto es mayor, representando aproximadamente el 60% del sector privado con ventas anuales superiores a un billón de dólares y se estima que dado el crecimiento que proyectan estos mercados, para 2025 este tipo de empresas representarán el 80% del sector privado.

Las cifras mencionadas anteriormente no distan de las arrojadas en regiones específicas del mundo, en el sudeste asiático, por ejemplo, el 85% de las empresas con ingresos superiores al billón de dólares anual son de gestión familiar, en India son el 67%, en Medio Oriente alrededor del 65%, en China 40%, en África Subsahariana el 35%, en Europa el 60% y para el caso específico de América Latina, las empresas familiares representan alrededor del 75% (The Economist, 2014)

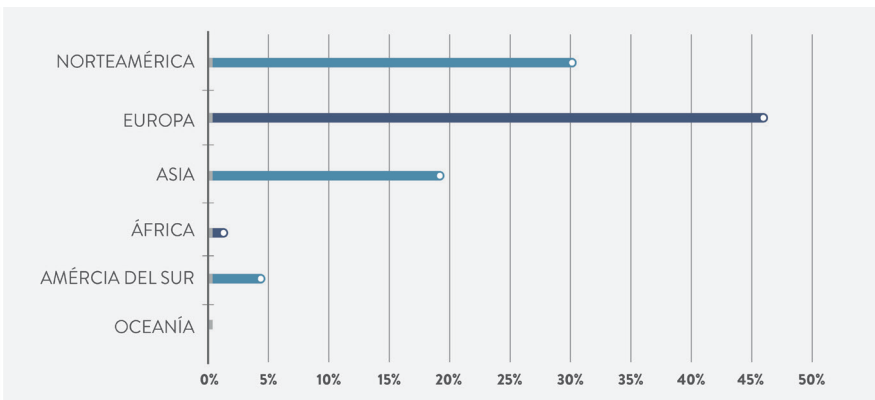
El concepto de empresa o negocio familiar en Latinoamérica no es ajeno al que se conoce globalmente, normalmente se asocia al tamaño de la empresa cayendo en el error de pensarse que toda empresa de menor tamaño es familiar; lo correcto dentro de los referentes teóricos revisados apuntan a que para ser catalogado de esta manera, la empresa debe tener un proceso de toma de decisiones influenciado por generaciones de una misma familia (Personas relacionadas por sangre, matrimonio o adopción), más allá de la forma como se administra la organización o el tamaño que posea; incluso muchas empresas son de origen familiar porque fueron creadas por miembros de una misma familia, pero en la actualidad no pueden ser consideradas negocios u organizaciones familiares si la participación en la gestión administrativa no cumple con los factores que se mencionaron como relevantes en el estudio que relaciona Uhlener (2005).

La importancia de este tipo de empresas a la luz del impacto económico que para los países representan sus acciones va mucho más allá

de su conformación legal o de su naturaleza de origen familiar; los procesos modernización, motivación, liderazgo, innovación, sucesión, transmisión del conocimiento, cultura, entre otros, las han llevado a ser partícipes del contexto internacional, convirtiendo a algunas de ellas hoy en día en grandes multinacionales. Desde 2002 ha sido notoria la expansión globalizada de las empresas latinoamericanas a través de procesos de inversión en países desarrollados y emergentes con productos que en su mayoría se relacionan con recursos naturales, aunque también se evidencia la participación de otros como el acero, la electricidad, el vino, cosméticos y servicios en la oferta exportable de esta parte del mundo (Fundación BBVA , 2015).

El índice global de empresas familiares 2019 publicado por la firma EY Global reveló el listado de las 500 empresas familiares más grandes a nivel mundial clasificadas de acuerdo con su nivel de ingresos, la distribución geográfica evidencia que en América del Sur se ubican tan solo el 4% de estas empresas, mientras que en Norteamérica están el ubicadas el 30% de las empresas familiares más grandes del mundo. En cuanto a los sectores participantes, el estudio arrojó que el 32% de estas empresas operan con productos de consumo, el 24% con productos de manufactura y mobiliario, el 10% con energías, el 13% con infraestructuras inteligentes, el 8% con servicios financieros y el 4% con servicios relacionados con ciencias de la salud y bienestar (EY Global, 2019).

Figura 1. Porcentaje de participación de las compañías familiares más grandes del mundo por distribución geográfica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en The Global Family Business Index, 2019

Por otra parte, México, Brasil, Chile y Colombia son los países en donde están ubicadas las empresas familiares latinas más grandes del mundo por sus ingresos en ventas.

Tabla 1. Empresas Familiares latinoamericanas en el Global 500 Family Business ranking

RANK	COMPAÑÍA	VENTAS	PAÍS	FAMILIA
22	America Movil SA de CV	51.63	México	Slim family
24	JBS SA	49.50	Brasil	Batista family
46	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	28.02	Brasil	Moreira Salles and Souza Aranha families
57	Odebrecht S.A.	25.70	Brasil	Odebrecht and Gradin family
76	Empresas COPEC SA	20.50	Chile	Angelini family
77	Antarchile SA	20.48	Chile	Angelini family
92	Cencosud SA	17.66	Chile	Paulmann family
111	Braskem S.A.	15.06	Brasil	Odebrecht family
121	Andrade Gutierrez S.A.	13.80	Brasil	Andrade and Gutierrez families
126	S.A.C.I. Falabella	13.68	Chile	Solari family
131	Grupo Bimbo Sa de CV	13.52	México	Servitje family
132	CEMEX SAB de CV	13.00	México	Zambrano family
148	Metalúrgica Gerdau SA	11.44	Brasil	Gerdau Johannpeter family

168	Grupo México S.A.B. de C.V.	10.41	México	German Larrea Mota-Velasco family
169	Grupo BAL, S.A. de C.V.	10.40	México	Bailleres Gonzalez family
222	Organización Soriana SAB de CV	7.71	México	Soberon and bringas families
238	Arca Continental SAB de CV	7.29	México	Barragan family
260	Quinenco S.A.	6.61	Chile	Luksic family
292	Companhia Siderurgica Nacional	5.85	Brasil	Steinbruch family
293	Mexichem SAB de CV	5.83	México	Grupo Kaluz and Del Valle families
314	Porto Seguro SA	5.37	Brasil	Garfinkel family
319	Empresas CMPC	5.28	Chile	Matte family
342	Grupo Comercial Chedraui SAB de CV	4.82	México	Chedraui Family
343	Grupo Televisa SAB	4.80	México	Azcarraga family
354	Grupo Carso, S.A.B. de C.V.	4.77	México	Slim Helu family
355	Grupo Aval Acciones y Valores SA	4.74	Colombia	Luis Carlos Sarmiento family
375	Globo Comunicação E Participações S/A.	4.47	Brasil	Marinho family
377	Cosan Ltd.	4.44	Brasil	Mello family

388	Industrias Peñoles SAB de CV	4.35	México	Bailleres family
443	Gruma SA DE CV	3.68	México	Moreno family
452	Magazine Luiza SA	3.55	Brasil	Trajano family
478	Arcos Dorados Holdings Inc.	3.32	Colombia	Staton family
500	Industrias Bachoco S.A.B. de C.V.	3.00	México	Robinson Bours family

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en The Global Family Business Index, 2019

Cabe preguntarse, dentro del análisis de los datos anteriores cuáles son los factores que han influido en el crecimiento internacional de las empresas familiares de estos países de América Latina.

Cuando se analizan las razones que han llevado a estas empresas a lograr tal posicionamiento en el plano internacional, visibilizado por su volumen de ingresos a partir de ventas, surge la necesidad de revisar algunos de los factores externos que afectan positivamente el crecimiento de las empresas ubicadas en estos países que, factores como la estabilidad de los índices macroeconómicos, el entendimiento de la internacionalización, los tratados comerciales y la apertura al comercio exterior, además de la transformación e innovación de sus productos y servicios.

La estabilidad de los índices macroeconómicos

En el plano organizacional, la estabilidad de los índices macroeconómicos está estrechamente relacionada con la atracción de inversión extranjera directa, además del grado de desarrollo que alcanzan las empresas; México es actualmente la décima primera economía más grande del mundo (Banco Mundial, 2020) y posee 14 de las 33 empresas familiares latinas ubicadas en el ranking de las más grandes. La estabilidad de los índices macroeconómicos con bajos niveles de inflación, la apertura comercial y la diversificación



económica son los factores que han influenciado en el crecimiento de las empresas mexicanas.

En el caso de Brasil, desde finales de los años 90 la política económica del país ha girado en torno a fijación de metas inflacionarias que han permitido mantener bajo control los precios internos, un tipo de cambio flexible y la solvencia de las entidades públicas; bajo este modelo el país ha logrado recuperarse económicamente luego del periodo de recesión vivido entre 2015 y 2016.

Chile por su parte, presenta un panorama económico sólido que lo ha llevado a convertirse en una de las economías latinas de mayor crecimiento en las últimas décadas, en 2019 registró un crecimiento en el PIB del 1.1% y aunque su surgimiento se ha visto opacado por las agitaciones como consecuencia de la protesta social que llevó a que cayeran las operaciones de comercio exterior y la inversión extranjera entre 2018 y 2019, estas acciones se han convertido en oportunidades para que el gobierno redistribuya el gasto público dedicando más ingresos al desarrollo social (Banco Mundial , 2020).

Por último Colombia, aunque son solo dos las empresas que figuran en el índice global de las negocios familiares más grandes del mundo, el emprendimiento es visto como uno de los pilares fundamentales del Gobierno electo para el periodo 2018-2022 en donde se tienen en cuenta políticas para incentivar el crecimiento de las Pymes a través de las exportaciones; de acuerdo con el Banco Mundial (2020) la economía del país se muestra estable a pesar del creciente flujo migratorio recibido desde Venezuela y la solidez de los índices macroeconómico se debe al igual que en economías como la brasilera, a la adopción de un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y a el establecimiento de reglas fiscales.

El entendimiento de la internacionalización

Una de las estrategias más efectivas para salvaguardar las empresas de la volatilidad de los mercados locales es a través de la internacionalización, el marco común que tienen las empresas familiares latinas más grandes del mundo es que provienen de países que si bien han logrado estabilizar su economía interna, a lo largo



del tiempo han pasado por etapas de incertidumbre, de una forma generalizada sucedió en 1980 cuando la deuda externa de los países latinoamericanos especialmente de Brasil, Argentina y México alcanzó niveles tan altos que estos no podían hacer frente a las mismas, seguido por sucesos particulares como la devaluación del real brasileiro en 1999 y del peso argentino 2002 (Fundación BBVA, 2015)

La internacionalización funciona como estrategia de diversificación de mercados para salvaguardar a las empresas cuando sus mercados locales estén débiles, de crecimiento, de adquisición de ventajas competitivas y de aseguramiento de un posicionamiento en el marco mundial de los negocios; ejemplo de lo anterior es el caso de Cemex, una de las empresas familiares mexicanas más grandes del mundo que debido a la situación de inestabilidad por la que pasaba el mercado local a mitad de los años 80 tomó el camino a mercados extranjeros a través de la inversión extranjera directa en países como España donde adquirió compañías grandes como Valenciana de Cementos Portland y la firma de construcción Lacsá; o la empresa de comidas colombiana Crepes & Waffles que a través del modelo de franquicias y la innovación ha logrado aprovechar la internacionalización como estrategia de crecimiento a mercados como Ecuador, Panamá, España, México y Perú.

Tratados comerciales y la apertura al comercio exterior:

Rodrik (2018) señala que los países deberían estar siempre interesados en desarrollar acuerdos comerciales soportados en políticas de intercambio eficientes, porque bajo reglas negociadas de la manera correcta, estos proporcionan una dinámica positiva a la actividad económica y comercial de las naciones, en la medida que contribuyen al aprovechamiento de las capacidades productivas abriendo la posibilidad de exportar bienes y servicios que producen con ventaja relativa y posibilitan la ampliación de sus fronteras de posibilidades de consumo en la medida de que se abre el mercado a la llegada de productos provenientes de socios comerciales.

En el marco de la apertura comercial como consecuencia de la globalización que vive el mundo, se ha hecho notoria la proliferación de acuerdos comerciales regionales; la Comisión Económica



para América Latina y el Caribe- CEPAL (2006) anota que los países de América Latina y el Caribe tienen alta participación en acuerdos regionales, especialmente los esfuerzos han estado orientados hacia el funcionamiento de los cuatro esquemas de integración más importantes de la región como la Comunidad del Caribe- CARICOM, la Comunidad Andina de Naciones-CAN, Mercado Común Centroamericano- MCCA y el Mercado Común del Sur-MERCOSUR, ante tal panorama se cree que el 40% del comercio mundial y el 60% del comercio de la región se desarrollará en el marco de estos acuerdos.

En línea con lo anterior, el crecimiento del comercio entre Asia y los países de América del Sur en los años posteriores al 2000 han llevado a que China se convierta en uno de los principales socios comerciales de países de América Latina, específicamente de Brasil, Chile, Perú y Argentina. De la misma manera, la región de países latinos figura como uno de los principales proveedores de materias primas de China con productos como cobre, hierro, oro y soja, se estima que el 90% de las exportaciones de América Latina hacia China provienen de los países del cono sur: Brasil (41%), Chile (23,1%), Argentina (15.9%) y Perú (9.3%). (Banco Interamericano de Desarrollo-BID, 2010).

La apertura de los países al comercio exterior facilita el crecimiento de las empresas a través del aprovechamiento de las preferencias arancelarias y las facilidades de ingresos a los mercados de los países con los que se tienen acuerdos, posibilitándose la competencia y el mejoramiento de los productos y servicios, con el fin de lograr un posicionamiento efectivo y el posterior incremento en los ingresos por ventas.

La transformación e innovación

La resiliencia empresarial hace parte del reto que en épocas de cambios deben asumir las empresas que quieren permanecer en el panorama de los mercados globales.

La transformación no solo es el llamado a alcanzar ventajas competitivas a través de productos diferenciados, sino que la transformación



también impacta la forma como se renuevan las juntas directivas para lograr administraciones eficientes. En el caso de las empresas familiares en este sentido, la transformación lleva incluso a adoptar directivos externos; la transformación incluye la manera como se gestiona la equidad de género en los niveles más altos de las organizaciones, los caminos que se toman para la resolución de conflictos y las estrategias para lograr relevos generacionales que garanticen la continuidad del negocio como empresa familiar. Belausteguigoitia (2017) calcula que una de cada tres empresas familiares logra pasar con éxito al siguiente nivel generacional, anotando que estas no desaparecen por motivo de una quiebra, sino que muchas veces pierden el carácter familiar porque a medida que se da el crecimiento se involucran accionistas externos con mayor o igual poder de decisión, o incluso porque aparecen negocios atractivos que motivan la venta de las compañías a terceros.

Uno de los casos más emblemáticos en América Latina es el del negocio familiar iniciado por José Antonio de Cuervo y Valdés en 1758³, cuando obtuvo la concesión por parte del Rey Fernando VI para cultivar en Jalisco- México el agave, la planta a partir de la cual se produce el tequila y que lo llevó a iniciar la comercialización de este producto en 1795 luego de recibir los respectivos avales por parte de la corona española para tal operación; después de muchos años de trabajo, José Cuervo es el tequila más vendido en el mundo y la industria tequilera más antigua con 262 años de existencia; vende en más de 100 países y ha logrado sobrevivir a más de 11 generaciones con denominación de empresa familiar.

Su éxito se debe a la transformación y la innovación constante, fue la primera marca en embotellar el tequila individualmente haciendo más fácil el transporte del producto para cubrir la demanda del país. En 1852 empezó a exportar sus productos desde México hacia Estados Unidos, hoy en día este mercado junto con el de Canadá representan el mayor número de ventas que hace la empresa; han estado abiertos a las nuevas ideas, crearon y popularizaron a través de su página web dos de los cocteles más tomado en el mundo “el

3. La historia se narra tomando como base la información disponible en la página web de la organización <https://cuervo.com/>



Margarita” y “el Tequila sunrise”; y las alianzas estratégicas los han llevado a tener mayor participación en otros mercados, en el camino hacia la creación de negocios sustentables, en 2016 se unió con Ford Motor para fabricar piezas automotrices hechas de material bioplástico creado a partir del tratamiento de la planta de Agave.

La transformación e innovación en los procesos han demostrado que permiten a las empresas familiares sobreponerse y responder a las exigencias de los consumidores como resultado de la competencia en el entorno de actuación, crear estructuras organizacionales basadas en la formación y capitalización del recurso humano permiten incorporar con éxito la delegación de funciones y planear comprendiendo la naturaleza de las organizaciones que poseen estas características.

CONTEXTUALIZACIÓN EMPRESAS FAMILIARES – COLOMBIA

La importancia de la empresa familiar en Colombia, debido al impacto que genera en la economía del país, no dista de las cifras presentadas para América Latina y para el mundo en el apartado anterior. Price Water House Coopers (2019) en el estudio que realizó sobre el crecimiento de las empresas familiares en Colombia cita las cifras reveladas por Confecámaras, donde se evidencia que en Colombia el 86.5% de las empresas son organizaciones familiares, de igual forma el estudio reveló los desafíos que las empresas familiares nacionales consideran que deben asumir para garantizar su existencia, los cuales concuerdan en gran medida con los abordados en la contextualización Latinoamérica de este capítulo. Entre ellos están la innovación, el desarrollo económico, la competencia nacional, tener habilidades y capacidades correctas, manejo de información, competencia internacional, digitalización, la corrupción en los países en los que operan, profesionalización del negocio, precios de la energía y de las materias primas, ciberseguridad, sucesión, acceso a financiamiento, conflictos entre miembros de la empresa y el crecimiento de la robótica e inteligencia artificial (Price Water House Coopers, 2019).

El panorama de retos en el caso de las empresas familiares colombianas parece ser más amplio, muchas de ellas son pequeñas y medianas empresas (Pyme), y en el camino a la internacionalización todavía tienen retos internos inmediatos importantes que en gran medida les impide avanzar, uno de ellos es la incorporación de una estructura organizacional que permita definir roles y áreas administrativas además de la diferenciación entre administración y propiedad, otro muy común es el desafío de formalizar los procesos contables para separar las finanzas personales de las empresariales de tal forma que se facilite el acceso al sistema financiero y un último que podemos reconocer es definir una junta directiva para gestionar las situaciones familiares que puedan amenazar la estabilidad y continuidad de la empresa.

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades (2004) entre las principales causas de liquidación de las organizaciones en Colombia están la mezcla de problemas familiares con el manejo de la empresa, cerca del 71% de las sociedades en liquidación son familiares; otras importantes son: la reducción de ventas debido a factores como la imposibilidad de buscar mercados alternativos, las deficiencias en la publicidad, la falta de continuidad en políticas de mercadeo, entre otras.

En línea con lo anterior, la conquista de mercados extranjeros es una estrategia que permite aumentar y diversificar las ventas de las empresas; el punto de partida hacia este proceso es la declaración de la visión organizacional enfocada en la internacionalización, es casi imposible que una empresa logre llegar a mercados distintos al local sin haber orientado sus esfuerzos hacia tal fin. De acuerdo con la Price Water House Coopers (2019) las expectativas frente a la presencia en mercados internacionales de las empresas familiares colombianas son altas; en 2018 el 50% de las empresas familiares colombianas exportaron sus bienes o servicios a alguna parte del mundo, reflejándose en el 16% del volumen total de sus ventas, se estima que para 2023 al menos el 76% de las empresas familiares en Colombia entren en la dinámica internacional a través de la exportación de sus productos, generando ventas que representen en promedio el 26% del volumen del negocio.

El siguiente gran paso que deben dar las empresas familiares colombianas especialmente las de menor tamaño y pocos años de

existencia, es dejar la informalidad y adquirir una conformación legal propia que les permita actuar como exportadores e importadores directos en operaciones de comercio exterior a la vez que avanzan en identificar el potencial exportador de su producto o construirlo; la clave está en alejarse de los genéricos y desarrollar productos “glo-cales”, es decir, que sean consumidos por los clientes del mercado local porque se alinean con la cultura y responden a sus necesidades, pero que tengan también una alta posibilidad de aceptación en los mercados extranjeros por su diferencial.

Las empresas familiares que se encuentran en el camino hacia la internacionalización deben procurar por la definición de su estructura organizacional interna, la empresa debe prepararse para afrontar lo que significa abrirse a mercados extranjeros; en este sentido, la departamentalización de funciones de tal forma que se perciba la estandarización de procesos y la delegación de tareas es una de las principales estrategias para lograr superar la barrera relacionada con las habilidades y capacidades correctas para la gestión de la organización, uno de los factores que frenan la expansión de las Pyme en general es la absorción de todas las funciones por parte de la cabeza de la organización que violenta la eficiencia en los procesos.

El entorno globalizado en el que se desarrolla las actividades de los individuos obliga a las empresas a competir en ambientes que también son globales, incluso cuando las empresas nunca han hecho ventas al extranjero sus clientes en el mercado local tienen la posibilidad de escoger entre los productos que éstos ofrecen y el homónimo que ofrece su competencia ubicada en cualquier parte del mundo. Esto gracias a internet y a las facilidades y disminución de costos en el transporte de mercancías; por tal razón, hoy más que nunca el bienestar y la satisfacción del cliente debe estar en el centro de cualquier planeación que genere la organización, se deben crear estrategias de atracción pero también de respuesta al cliente antes, durante y después de la venta del producto; en épocas de la era digital, se debería contemplar la presencia online de los negocios a través del comercio electrónico en redes sociales o mercados en línea – Marketplaces, así la digitalización no será una barrera hacia la internacionalización sino una oportunidad para lograrlo; de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico



(2019) el comercio electrónico en Colombia representa el 1.5% del Producto Interno Bruto- PIB nacional y el comportamiento creciente de las ventas en línea permiten estimar que Colombia ocupará el cuarto lugar en el ranking de los mejores mercados en E-commerce de Latinoamérica por debajo de Brasil, México y Argentina; quedan desafíos por asumir si se quiere lograr dicha posición como aquellos relacionados con dar mayor confianza al consumidor al momento de efectuar la compra en línea como la protección de datos, la seguridad en los pagos y disminución de los tiempos de entrega.

Finalmente, las empresas familiares colombianas también deben salvaguardar otro de los aspectos que garantizan su permanencia en el tiempo y que está relacionado con la gestión de las sucesiones, se calcula que en Colombia tan solo el 13% de las empresas familiares sobreviven a la tercera generación. Los planes de sucesión familiar en las empresas familiares colombianas son vitales para que los nuevos miembros puedan asumir factores que, aunque en el presente no frenan la internacionalización de las empresas, sino se gestionan a tiempo si pueden configurar riesgo para el crecimiento de estas, como los propios de la era digital relacionados con la ciberseguridad y la inteligencia artificial.

CASO DE ESTUDIO EMPRESA FAMILIAR

Grupo HADA

“La magia de hacerlo bien desde 1956”. Sobre la empresa

Jabonerías Hada, hoy parte del llamado Grupo Hada, es quizás el ejemplo afortunado de las empresas colombianas que transitan por el camino hacia la internacionalización desafiando con éxito los factores externos e internos abordados en este capítulo.

Jabonerías Hada fue creada en la ciudad de Manizales – Colombia en 1956 por don Mauricio Trujillo Correa y su esposa, Gloria Posada de Trujillo.; Don Mauricio había ingresado a la industria de los jabones gracias a su padre, quien había fundado el negocio fami-

liar en Cali- Colombia donde se fabricaba el “Jabón Trujillo”, su producto insignia. Fiel a su vocación empresarial y las enseñanzas heredadas del negocio familiar decide dar continuidad y profesionalizar el proceso de fabricación del jabón, que él consideraba precarias para esa época; razón por la cual crea su fábrica propia con los recursos económicos y los medios disponibles en ese momento (Grupo Hada, 2020).

Ni siquiera en sus comienzos se puede decir que Jabonerías Hada era una empresa familiar más de aquellas que surgen en un garaje y que sorteando las situaciones del día a día logran perdurar en el tiempo; aunque era una empresa pequeña que fabricaba jabón de lavar ropa en un barrio de la ciudad para luego distribuirlo y comercializarlo regionalmente bajo la constitución legal de persona natural, tenía enfoque al crecimiento y a la mejora continua, gracias al estudio juicioso de las disciplinas relacionadas al producto y de la lectura de la industria que hacían sus dueños, lo que la llevo a crecer como empresa.

Gestión del cambio

Afrontar el cambio en el momento preciso de tal manera que no constituya un obstáculo para el crecimiento ha sido uno de los factores clave en el éxito de Jabonerías Hada, junto con otros Hitos que se relatan a continuación⁴.

En 1962 la empresa cambia su constitución legal pasando a ser Jabonería Hada S.A, el paso a Sociedad Anónima le permitió acceder a financiación externa para lograr la modernización de su planta a través de la importación de maquinaria de última tecnología; la adquisición de equipos de secado y enfriamiento transformaron el proceso de producción pasando de ser manual a automático, para conmemorar este avance la empresa lanza en 1965 su nueva marca de jabón en barra para lavar roa “Superbola” que rápidamente se posicionó en el mercado nacional.

4. Los hechos se narran tomando como base la información disponible al público en la página web de la compañía <https://grupohada.com/>



Entre finales de los años 60 y principios de los años 70 la empresa transitó por el camino de la innovación, empezó a explorar nuevas técnicas para la fabricación de jabones de tocador, hizo el lanzamiento del primer jabón cosmético con el nombre de “Cristalino” y construyó la planta para la destilación de Glicerina que le permitió crear toda una línea de acabado para jabón cosmético.

Con estos avances en el proceso de fabricación, Jabonería Hada S.A entró a ser parte del panorama internacional, 1972 la empresa española Perfumerías Gal, le contrató la producción y comercialización de su jabón “Heno de Pravia”, esto significó la ampliación del porfolio de productos la empresa, no solamente se fabricaban jabones bajo la marca propia, sino que también se ofrecía el servicio de manufactura a marcas externas.

En los años 80, la empresa centró sus esfuerzos en la producción de jabones de tocador, abandonando la idea de fabricar jabón en barra para lavar ropa; en los 90 la empresa cambia por última vez su denominación, simplificando su nombre a Hada S.A. y avanza en la gestión de las estrategias de mercadeo que posteriormente le permitieron a finales de esta década lograr el posicionamiento de Cristalino como una de las tres principales marcas dentro de la categoría de jabones de tocador del país.

El siglo XXI marcó el crecimiento de la empresa, hasta llegar a convertirse en lo que es hoy, un grupo empresarial conformado por Hada S.A como central administrativa ubicada en Manizales- Colombia, Hada Internacional S.A ubicada en Barranquilla- Colombia especializada en la manufactura de jabón base, jabones de cosmética en barra y productos líquidos para el cuidado personal, del hogar e institucional, Cosméticos Trujillo S.A de C.V que es la apuesta al crecimiento internacional de compañía, es la planta de manufactura ubicada en México dedicada a la producción de perfumería y jabones cosméticos y Hada Ecuador S.A. ubicada en Ecuador.

Su proceso de internacionalización

El grupo Hada percibe la internacionalización como la forma de lograr su permanencia en el tiempo, esto se refleja en su visión; para



2021 el grupo proyecta tener presencia en los continentes asiático, americano y europeo, además de lograr ventas anuales superiores a los 150 millones de dólares y alcanzar beneficios brutos superiores al 11% (Price Water House Coopers, 2019).

En línea con lo anterior, la internacionalización se practica desde dos ámbitos:

El primero está relacionado con el crecimiento a través de los mercados internacionales, la primera exportación de la empresa se realizó en el año 1988 y estaba dirigida a la conquista de los consumidores latinos en Florida – Estados Unidos, posteriormente se realizaron otras hacia Perú, Ecuador y Venezuela, hoy en día la empresa exporta sus productos a más de 24 países.

El segundo ámbito está relacionado con la diversificación del portafolio de productos y el crecimiento a través de inversiones en el extranjero-IED; en 2015 la compañía adquirió la planta de la multinacional española PUIG en México, situación que le permitió aumentar su capacidad productiva para atender la demanda específica de manufactura a través de servicios de maquila de perfumería selectiva a las grandes marcas de fragancias internacionales.

En el camino hacia la internacionalización algunas iniciativas han sido producto de la planificación empresarial y el gobierno corporativo, pero otras han sido el resultado de tomar decisiones como consecuencia de las situaciones que se presentan en el entorno; como resultado de la ola invernal que vivió el país en 2017, la planta de producción ubicada en Manizales, Colombia, sufrió afectaciones estructurales que obligaron el traslado de alrededor del 90% de la capacidad productiva de la empresa a la Zona Franca de Barranquilla, donde hoy funciona Hada Internacional S.A., esto le permitió a la empresa mitigar el impacto operativo de la situación, pero también aprovechar los beneficios otorgados por el Gobierno Colombiano al estar ubicada en una zona aduanera especial que facilita las operaciones de comercio exterior y los movimientos de producto entre las filiales de Ecuador y México y los mercados de Europa, Norteamérica Sudamérica, Centroamérica y el Caribe.

Además, del enfoque internacional declarado a través de su visión, hay otros factores que han sido claves para el crecimiento y



posicionamiento del Grupo Hada en Colombia y el mundo, como el talento humano, la innovación y la calidad y su compromiso con la sostenibilidad.

El grupo Hada considera a sus empleados como el activo más importante para la empresa, en este sentido procuran por el desarrollo personal, familiar, comunitario y cívico de todos los integrantes de la organización (Price Water House Coopers, 2019); los cambios debido al crecimiento que ha tenido la organización han llevado a la práctica de procesos de reubicación, traslado e indemnización, cumpliendo con los protocolos que dictamina la ley; su asertividad en la gestión del talento humano ha llevado a la compañía a pasar el programa para la evaluación de las condiciones de trabajo- WCA por sus siglas en inglés.

La investigación y el desarrollo como base para la innovación forman parte del ADN de la compañía, esta función esta delegada a un departamento que desarrolla los productos en sus diferentes etapas pasando por el diseño, la formulación, la selección de materiales y el empaque; siempre asegurando que todos los procesos cumplan con los estándares de calidad exigidos por los clientes y la industria. La planta ubicada en Barranquilla cuenta con certificación otorgada por el Instituto Nacional de Vigilancia Médica y de Alimentos- INVIMA para la fabricación de sólidos, líquidos y semisólidos en formas cosméticas y productos de higiene cosmética y certificado de alto desempeño en los estándares de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos- FDA (Grupo Hada, 2020); actualmente el portafolio de productos del Grupo Hada abarca cuatro líneas: Aseo y cuidado Personal, Aseo y cuidado del hogar, *amenities* y fragancias.

Las prácticas sostenibles de la compañía se han convertido en un aliado en el camino hacia la internacionalización, la conciencia global frente a la protección del medio ambiente ha incrementado el interés de los consumidores hacia productos logrados a partir de procesos de transformación amigables con la naturaleza; en este sentido, el grupo Hada ha alineado sus prácticas administrativas con los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, alcanzando producciones a partir de aceites 100% vegetales y en el marco de su compromiso con el desarrollo social de la comunidad



trabaja para que sus actividades permitan poner fin a la pobreza, reducir la desigualdad y crear ciudades y comunidades sostenibles.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares se ven influenciadas por un amplio rango de factores que determinan no sólo la dinámica operativa interna de la organización, sino también las decisiones en su accionar dentro de los mercados. En términos de su crecimiento, las empresas familiares están por lo general sujetas a la capacidad de enfrentar el cambio a través del marco de dirección estratégica, el relevo generacional incluyendo la transmisión de conocimientos, además de los recursos financieros que la compañía posee, elementos que se convierten a menudo en limitantes no sólo frente a un proceso de expansión a nivel internacional, sino inclusive a veces en los mercados locales.

A menudo las empresas familiares, al igual que el resto de compañías, ven como necesario adaptarse a los procesos graduales de integración de mercados que trae consigo la globalización, y qué mejor manera de hacerlo que a través de la internacionalización de sus productos y servicios; sin embargo, como lo hemos analizado en las diferentes secciones de este estudio, la internacionalización es un proceso complejo y riesgoso para empresas que no cumplen con los requisitos que se deben asumir para el cambio.

Es necesario pensar entonces que, para una adecuada gestión de las barreras al proceso de internacionalización de las empresas familiares, se requiere mayor énfasis en la profesionalización de los miembros que las integran, además de una estructura organizacional y un sistema de administración que sean claros y les permita a los empleados tener funciones definidas.

Así mismo, se observa que mientras en el caso de Latinoamérica las barreras que actúan en contra de la internacionalización y el crecimiento a través de los mercados están más relacionadas con factores externos, como vemos en los aspectos macroeconómicos de los países en los que operan las compañías y la apertura de los países de origen al comercio exterior a través de tratados que beneficien a las organizaciones; en Colombia los factores que afectan la



internacionalización de las empresas familiares están relacionados con la organización interna de las mismas y la formalización de los procesos de tal forma que puedan responder a las exigencias de los clientes y el mercado internacional, en este aspecto resulta importante la asignación de roles dentro de las organizaciones que permitan evidenciar el proceso de delación de tareas y la medición de resultados en pro del crecimiento de la empresa.

Finalmente, aunque los estudios sobre los efectos que genera la gestión del cambio en las empresas familiares son limitados, en ambos casos Latinoamérica y Colombia, el cambio generacional y la capacidad de innovar y transformarse de acuerdo con las exigencias de los entornos son las principales barreras para gestionar en el camino a la internacionalización de las empresas familiares y constituyen punto de partida para investigaciones futuras.



REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo-BID. (2010). Ten Years After the Take-off: Taking Stock of China - Latin America and the Caribbean Economic Relations. Chengdu: BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Ten-Years-After-the-Take-off-Taking-Stock-of-China-Latin-America-and-the-Caribbean-Economic-Relations.pdf>

Banco Mundial. (16 de abril de 2020). EL Banco Mundial en Chile. Obtenido de Chile Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Banco Mundial. (12 de abril de 2020). El banco Mundial en Colombia. Obtenido de Colombia: Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial. (13 de abril de 2020). El Banco Mundial en México. Obtenido de México Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

Belausteguigoitia, I. (2017). EMPRESAS FAMILIARES: dinámica, equilibrio y consolidación. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (7 de marzo de 2019). Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Obtenido de ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en 2019?: <https://www.ccce.org.co/>

Casillas, J., Acedo, F., Fernández, Z., Fernández, R., Fuentes, G., Moreno, A., Nieto, M. (2005). Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. Cátedra de la Empresa Familiar, Universidad de Sevilla, 132, 11-58.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2006). Cooperación en políticas de competencia y acuerdos comerciales de América Latina y el Caribe: desarrollo y perspectivas. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4418/1/S2006613_es.pdf

EY Global. (15 de febrero de 2019). The Global Family Business Index. Obtenido de https://www.ey.com/en_gl/growth/how-the-world-s-largest-family-businesses-are-responding-to-the-transformative-age

Fundación BBVA. (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América. Bilbao: Fundación BBVA.

Gallo, M. y García Pont, C. (1996): "Important factors in family business internationalization". *Familia Business Review*, 9(1), pp. 45-60.

Grant, R.M. (2004): Dirección estratégica. Civitas. Madrid.

Grupo Hada. (19 de julio de 2020). Grupo Hada. Obtenido de Historia: <https://grupohada.com/en/historia/>

McKinsey & Company. (2014). Perspectives on Founder- and Family-Owned Businesses. *Perspectives on Family Businesses*, 41. Obtenido de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Private%20Equity%20and%20Principal%20Investors/Our%20Insights/Perspectives%20on%20founder%20and%20family%20owned%20businesses/201509_FBP%20Compendium.pdf

Lansberg, I.S. (1983): Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12, pp. 39-46.

Loane, S., Bell, D. J., McNaughton, R. (2006). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42, 489-504.

The Economist. (1 de Noviembre de 2014). Business in the blood. The Economist. Obtenido de <https://www.economist.com/business/2014/11/01/business-in-the-blood>

Price Water House Coopers. (2019). Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende. PwC Colombia.

Rodrik, D. (2018). What Do Trade Agreements Really Do? *Journal of Economic Perspectives*, 32(2), 73-90. Obtenido de <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.32.2.73>

Superintendencia de Sociedades. (2004). Causas de la liquidación obligatoria de sociedades. Estrategias para prevenir la crisis. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/4-Causas%20de%20la%20liquidacion%20obligatoria%20de%20sociedades%202004.pdf



CAPÍTULO 4

CAMBIOS ORGANIZACIONALES, LOS RETOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA CIUDAD. CASO MEDELLÍN, COLOMBIA¹

Alexander Balzan²

INTRODUCCIÓN

Múltiples estudios se han desarrollado alrededor de las teorías de la internacionalización, sin embargo, su aplicación a las ciudades, entendidas como organizaciones, ha sido mínimo. Esta investigación se lleva a cabo con el fin de poder generar nuevo conocimiento alrededor de esta temática, identificando aquellos factores que favorecen la internacionalización que hace parte de los negocios internacionales, pero también de la planeación de los territorios, constituyéndose así, como base para aquellas ciudades no capitales que deseen iniciar sus procesos de internacionalización.

Este capítulo contempla un marco teórico donde se describe la internacionalización de las ciudades, los factores que favorecen este proceso y contempla al final, el caso de la ciudad de Medellín, Colombia y la aplicación de estos factores. Para la elaboración de este capítulo se

-
1. Este capítulo de libro es resultado del proyecto de investigación “Estudios en turismo: estrategias de mercadeo como herramienta para la internacionalización de las ciudades” financiado por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
 2. Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad de Medellín, Máster en Dirección Internacional de la Universidad Rey Juan Carlos de España. Estudiante del Doctorado Interuniversitario en Turismo por la Universidad Oberta de Catalunya. Docente de tiempo completo auxiliar e investigador adscrito al grupo de investigación Economía, Negocios y Desarrollo Internacional del Politécnico Grancolombiano. Código ORCID: 0000-0003-2166-0377 Correo: abalzan@poligran.edu.co



realizó una revisión sistemática tanto de artículos académicos como de libros, además de una serie de informes públicos de la ciudad de Medellín y de sus entidades descentralizadas.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CIUDADES

Las ciudades han sido objeto de estudio por su papel como ecosistema vivo y cambiante y ahora, con los notorios efectos de la globalización, han transformado su rol como actor público, pues la ciudad es una organización que alberga otras organizaciones y, por ende, se crea una relación de interdependencia: lo que afecta a la ciudad, afecta a las organizaciones que están dentro de ella y viceversa y finalmente “las organizaciones buscan tener control sobre estos cambios que son parte del entorno organizacional”. (Nery Kameta et al. 2019: 22)

En ese entorno globalizado, y tal como lo explica Medina Salgado, (2012: 16) “la teoría de la organización, o las teorías, se enfrentan a entidades con rápidos movimientos adaptativos, lo cual se traduce en una aparente carencia de poder explicativo”. Aplicando esto a las ciudades como organizaciones, es imperativo entender las formas de gestión, administración e interacción que favorezcan las relaciones existentes entre los actores que interactúan dentro de las ciudades: el Estado mismo, las instituciones públicas y privadas y la sociedad civil.

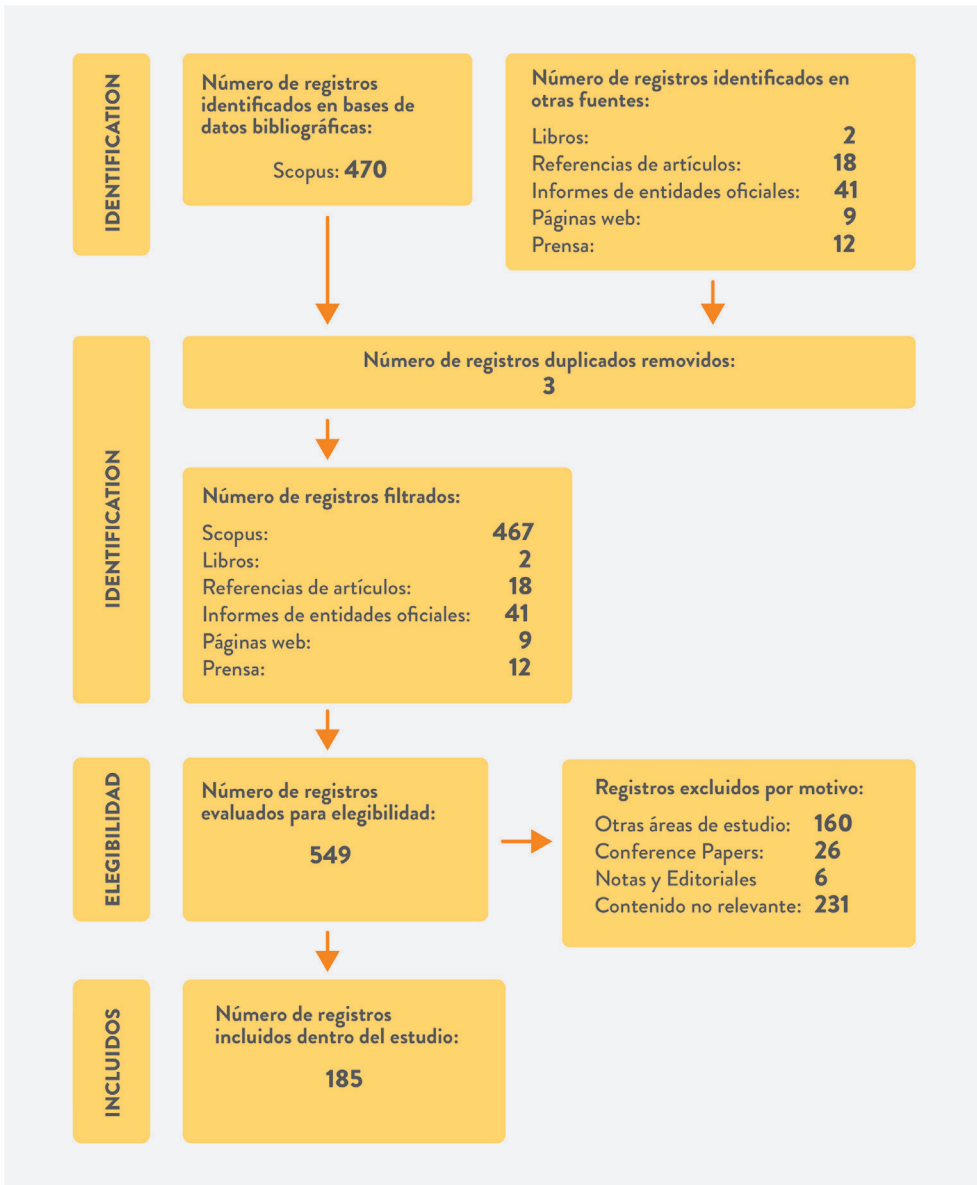
Por otro lado, Jiménez (2015), define la internacionalización como el proceso a través del cual la administración de las ciudades, conscientes de los retos y oportunidades que existen a nivel internacional, aúnan esfuerzos para proyectarse hacia el exterior y atraer recursos al interior; es aquí donde surge la necesidad de estudiar la internacionalización de las ciudades, al igual que pasa en las empresas, como proceso organizacional, que crea una ventaja comparativa, ventaja que, por supuesto se incrementa con el respectivo tamaño de la ciudad, sin embargo, el nivel de internacionalización va a estar directamente relacionado con la integración a redes globales (Marc Boneville, 1994).

Se puede hablar de ciudades internacionales, quizás desde el establecimiento de Alejandría por parte de Alejandro Magno en el año 331 antes de la era común, allí confluían egipcios, griegos, judíos, fenicios y romanos y, al ser el principal puerto del Mediterráneo oriental, se consideró como uno de los puntos más importantes para el comercio de textiles y especias sirviendo como punto de conexión entre Europa y el resto de la Ruta de la seda. Por supuesto, en aquel entonces no se hablaba de internacionalización, pero hoy sí podemos ver los resultados de una ciudad que logró conectar (para entonces) tres continentes.

El origen de la internacionalización aplicada a los territorios

No hay claridad sobre el origen del término “internacionalización de ciudades”, por ello, se realizó una revisión estructurada de la literatura bajo el modelo PRISMA en la base de datos Scopus con las palabras clave: *internationalization* y *cities*; además se consultaron fuentes externas como prensa, informes técnicos emitidos por fuentes oficiales, y documentos redactados en inglés, francés y español. Como resultado, se puede resaltar que Soldatos, Fry y Radebaugh (1989) publicaron el libro *The new international cities era*, para aquel entonces se referían a los casos de Atlanta y Boston y Los Ángeles y San Francisco como ejemplos de ciudades internacionales. Más adelante, Bonneville, Buisson y Rousier (1993) usaron el término en francés *internationalisation des villes* (en español “internacionalización de ciudades”) en el libro *L'internationalisation des villes en Europe: un même défi, des processus différents* y posteriormente en su artículo *Internationalization of non-capital cities in Europe: aspects, processes and prospects* Bonneville (1994) refiriéndose a los discursos políticos de la década de los 1980 y al *Programme Pluriannuel en Sciences Humaines (PPSH)* en el Ródano-Alpes del año 1992 que estaban centrados en la capacidad de una ciudad ser catalogada como “internacional”.

Figura 1. Árbol de informe de revisión sistemática y meta-análisis PRISMA



Fuente: Elaboración propia.

Comprendiendo el origen del término, es necesario concentrarse en la aplicación de la internacionalización, cuyo objeto de estudio durante décadas, ha sido primordialmente asociado a los negocios, pues, como parte de las operaciones de una empresa privada los primeros en investigar estas teorías identificaban los factores que favorecían la expansión a nivel global de las multinacionales; posteriormente, se empezaron a estudiar las pequeñas y medianas empresas (Welch y Luostareien, 1988) y más recientemente, se ha notado un creciente interés en las empresas jóvenes (micro, pequeñas o medianas) que se caracterizan por emprender negocios internacionales en una fase temprana, estas son conocidas como *Born Global* (Dzikowski, 2018), surge entonces la necesidad de comprender la aplicación de este término a las ciudades o territorios, pues la internacionalización suele emplearse de manera más amplia como una estrategia de crecimiento y diversificación geográfica y cuyo objetivo es generar valor y transformar la estructura de una empresa (Pérez-Suárez, M.; Espasadin, F., 2016).

Y es así como se identifican a las ciudades, como actores en la internacionalización, a pesar de que pocos estudios se han realizado para medir su impacto en la economía, muestra de ello se puede evidenciar en la figura 1, es así como António Carrizo (2009) propone incluso, que se formulen nuevas teorías de la internacionalización, pues para él, existe una centralización del poder económico internacional que se reduce básicamente a la gran empresa privada multinacional y en la cual se están dejando por fuera actores como las ciudades: aquellos sujetos del derecho que contribuyen a la integración de los territorios por medio de las redes internacionales; así como Nadine Cattan (1995) afirma que, es precisamente en las ciudades donde comienza a materializarse el proceso de internacionalización.

La internacionalización territorial es usada entonces para referirse al “proceso a través del cual los gobiernos territoriales, conscientes de los desafíos y oportunidades a nivel internacional, se proyectan hacia el exterior del país y atraen recursos hacia el interior de sus territorios”. (Jiménez, 2015)

Factores que favorecen la internacionalización de una ciudad

Dentro de los pocos estudios que se han hecho alrededor de este tema, se han identificado algunos factores (o modalidades) que favorecen a los gobiernos locales en esta tarea de alcanzar los recursos disponibles en el extranjero. En la tabla 1 se realizó un comparativo de los factores identificados por Bonneville, Buisson y Rousier en 1992 y las modalidades resaltadas por Jiménez en 2015.

Tabla 1. Factores que favorecen la internacionalización de las ciudades

<p>Bonneville, Buisson y Rousier, (1992), Internationalisation des villes.</p>	<p>Jiménez, W. (2015), Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia.</p>
<p>La presencia de un mercado laboral activo y diversificado. Los autores consideran que este factor era importante pues el empleo industrial concentraba las actividades más especializadas; este es reconocido como un factor fundamental para fomentar actividades de innovación.</p>	<p>Cooperación Internacional. El autor se refiere a los distintos tipos de cooperación que puede existir entre los gobiernos territoriales, como la asistencia técnica, la transferencia tecnológica, la formación del recurso humano, entre otros. También resalta la importancia de las estrategias como el “hermanamiento” de ciudades como acciones con un alto potencial de internacionalización territorial.</p>
<p>La integración en redes internacionales. Para los autores, el nivel de internacionalización está directamente relacionado con la integración a redes de trabajo internacional. Esto se logra, por ejemplo, al servir como centro receptor de centros estratégicos de empresas extranjeras.</p>	<p>Inserción en redes. El autor identifica esta como la modalidad “más innovadora de la internacionalización”, se refiere a la interacción con otras entidades siempre que esté abierta la posibilidad de abrir vínculos con otros actores y existan intereses mutuos.</p>

La movilidad de su población. Una ciudad internacional, no sólo es hogar de residentes permanentes, sino que está abierta a intercambios poblacionales; favorece la migración y la inmigración de habitantes. Este factor también incluye el número de viajeros que entran y salen del territorio.

Promoción o Marketing Territorial. Potenciar el desarrollo territorial desde las capacidades de la ciudad misma, teniendo en cuenta la identidad de los ciudadanos y su imagen (percepción en el extranjero).

Contar con un amplio sistema de transporte. El desarrollo y puesta en marcha de sistemas de transporte ágiles (aéreo, férreo y autopistas) para la movilidad de bienes, personas y también, aquí incluye las telecomunicaciones. La concentración de tráfico internacional y centros de tránsito logístico son algunos de los ejemplos de los autores.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se destacan los dos factores que Nadine Cattan abordó en su trabajo *Attractivity and internationalisation of major European cities: the example of air traffic* (1995) siendo:

- a. El nivel de apertura internacional, donde mide el volumen e intensidad del tráfico aéreo, el grado de apertura internacional (comparación del porcentaje de tráfico aéreo nacional versus internacional) y rutas aéreas internacionales (la concentración de un gran número de rutas aéreas internacionales sin lugar a duda, necesario para la internacionalización).
- b. El diferencial de atracción internacional de las ciudades, donde juega un papel de cambio en la función urbana y el sentido de pertenencia por el territorio.



CASO: MEDELLÍN, COLOMBIA

Medellín, capital del departamento de Antioquia, una ciudad no costera, con 2.4 millones de habitantes y cuya área metropolitana alcanza a albergar a 3,7 millones (DANE, 2020); en esta ciudad, dentro del plan de gobierno 2020-2023 se ha incluido el mega proyecto *Valle del Software* por medio del cual se ha propuesto convertirse en el *Silicon Valley* de América Latina, una estrategia de atracción de capitales (en especial de empresas de servicios) bajo el esquema de territorios inteligentes. El primer paso para lograr esta meta se dio en abril de 2019, tras la inauguración del primer Centro para la Revolución Industrial afiliado al Foro Económico Mundial en Hispanoamérica con una inversión cercana a los 3 millones de dólares. (Russo, 2019).

Medellín es una de las pocas ciudades de Hispanoamérica que aparece dentro del *Global City Competitiveness Index del Intelligence Unit de The Economist (2019)*³ y en el año 2015 fue incluida dentro del *Top Ten Urban Innovations* del Foro Económico Mundial por la estrategia implementada desde el año 2003, en la que se apostó por un cambio que incluyó el uso de arquitectura y urbanismo como herramientas para la integración social, generando cambios en el comportamiento de los habitantes y cohesión social en las zonas más deprimidas de la ciudad, que incluso en la década de los años 90 eran considerados unos de los sectores más peligrosos del mundo (World Economic Forum, 2015). Hoy en día, son centros que atraen el turismo, la inversión extranjera y consigo, la eliminación gradual de la pobreza y una reducción en la tasa de homicidios exponencial. (Pocaterra, 2016).

3. Publicación anual comisionada por el Citi Group y elaborada por The Economist Intelligence Unit; mide la competitividad de 120 ciudades en todo el mundo en ocho categorías y 31 indicadores. Sólo 9 ciudades de Hispanoamérica están dentro de esta publicación, tres de las cuales son ciudades no capitales (en orden de competitividad): Buenos Aires, Santiago, Ciudad de México, Ciudad de Panamá, Lima, Bogotá, Monterrey, Medellín y Guadalajara.

La internacionalización de Medellín desde los planes de gobierno municipal

Para comprender la transformación que ha logrado la ciudad de Medellín, se realizó una búsqueda en los Planes de Desarrollo de la ciudad de los últimos 5 gobiernos (entre los años 2004 a 2023) para identificar las estrategias de internacionalización de la ciudad a través de los programas o proyectos presentados que favorecieran el posicionamiento de la ciudad de Medellín en el extranjero; estos hallazgos fueron contrastados con los informes de gestión de cada administración.

Tabla 2. Estrategias de internacionalización dentro de los Planes de Desarrollo de la ciudad de Medellín 2004-2023

PERÍODO	ALCALDE	PLAN DE DESARROLLO	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
2004-2007	Sergio Fajardo Valderrama	“Medellín, compromiso de toda la ciudadanía”	“Medellín integrada con la región y con el mundo” (Alcaldía de Medellín, 2004)
OBJETIVO			
Promover la creación de mecanismos institucionales y condiciones físicas culturales y sociales para que la ciudad y la región sean más competitivas, y puedan proyectarse en el contexto internacional. (pp. 144-154)			
2008-2011	Alonso Salazar	“Medellín ES solidaria y competitiva”	“Ciudad con proyección regional y global” (Alcaldía de Medellín, 2008)
OBJETIVO			
Hacer de Medellín una ciudad con perspectiva de desarrollo regional sostenible, a partir de una concepción de Antioquia como región de ciudades y gestionando articulada y responsablemente el desarrollo integrado de la región, mejorando sus niveles de competitividad y conectividad con el país y el mundo y el reconocimiento nacional e internacional de sus potenciales de inversión como destino turístico – cultural, de centro de negocios y de recepción de cooperación internacional. (pp. 115-125)			

2012-2015	Aníbal Gaviria Correa	“Medellín, un hogar para la vida”	“Medellín conectada con el mundo” (Alcaldía de Medellín, 2012)
-----------	-----------------------	-----------------------------------	--

OBJETIVO

Insertar a Medellín en el escenario regional, nacional e internacional para beneficiarse de las dinámicas de cooperación, inversión, comercio, cultura, turismo y educación que contribuyan a su competitividad y desarrollo económico (pp. 119-123)

2016-2019	Federico Gutiérrez	“Medellín cuenta con vos”	“Medellín Innovadora” (Alcaldía de Medellín, 2016)
-----------	--------------------	---------------------------	--

OBJETIVO

“Aumentar los procesos investigativos y tecnológicos en todos los sectores de manera articulada a través de prácticas que fomenten la innovación” (pp. 355-367)

2020-2023	Daniel Quintero	“Medellín Futuro”	Línea Estratégica: Reactivación Económica y Valle del Software. Componente Productividad, competitividad e internacionalización” (Alcaldía de Medellín, 2020)
-----------	-----------------	-------------------	---

OBJETIVO

“Aumentar las capacidades productivas y competitivas de las empresas de la ciudad para avanzar hacia la creación y exportación de productos de mayor complejidad y valor agregado” (pp. 208-232)

Fuente: Elaboración propia.

Para destacar:

“Medellín, compromiso de toda la ciudadanía” 2004-2007

Durante la administración de Sergio Fajardo (2004-2007) se realizó un diagnóstico para conocer qué tan conectada estaba la ciudad de Medellín con el resto del mundo y halló que, había una carencia de

una agenda estratégica que estableciera proyectos de corto, mediano y largo plazo en materia de internacionalización, la ciudad no contaba con organismos gubernamentales sólidos para responder a la demanda externa, no había un buen aprovechamiento de los recursos de cooperación internacional, así como una agenda que favoreciera el turismo y los negocios internacionales; es por ello que se propone para su mandato como alcalde de Medellín, la construcción de capacidades técnicas para la planificación por medio del programa: “Integración con el mundo” que incluye la captación de recursos de cooperación internacional, el posicionamiento de Medellín como marca que genere confianza a nivel internacional para los negocios y la cooperación. Esta estrategia incluye un proyecto de plan de mercadeo con la creación de una marca de ciudad (un gran desafío cambiar la imagen de más de 20 años de violencia y drogas por la que era reconocida la ciudad). Se traza así la hoja de ruta que transformaría el turismo en la ciudad de Medellín, que vendría acompañado de un plan de “urbanismo social” que consistía en intervenciones arquitectónicas de alta calidad en los barrios más desfavorecidos, plan que finalmente sería desarrollado por el siguiente gobierno que continuaría con la misma línea (Hernández-García, 2013).

Este plan de gobierno incluyó por primera vez la recién creada Agencia de Cooperación Internacional para Medellín -ACI- (hoy con el nombre de Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana) en la línea estratégica denominada “Medellín integrada con la región y con el mundo” dando las pautas de inicio para esta entidad en materia de cooperación y que más adelante se convertiría en una de las entidades de origen público más importantes para la atracción de capitales y de cooperación en el país.

Al finalizar este mandato, la ciudad superó la meta que tenía planteada de captación de recursos por Cooperación Internacional (financiera y técnica) de \$25.200 millones de pesos colombianos para el cuatrienio a \$32.000 millones; la ciudad pasó de recibir un 2% al 6% de los recursos de cooperación internacional que llegaron a Colombia para el año 2005, ocupando el segundo lugar en el país. Y en materia de turismo, la ciudad pasó de 2 a 6 líneas de vuelos internacionales, además durante esta administración se lanza el Clúster de Turismo, con el fin de mejorar la competitividad para el



turismo, las ferias de negocios, eventos y convenciones en la ciudad. (Alcaldía de Medellín, 2007)

“Medellín ES solidaria y competitiva” 2008-2011

Es en el plan de gobierno de Alonso Salazar (2008-2011) donde se identifica que hay un vínculo entre el posicionamiento por visibilidad a nivel internacional (marketing territorial o marketing de ciudad) con el incremento del turismo y la atracción de capitales. En los primeros sondeos, se identifica que Medellín aún no era una ciudad atractiva a nivel internacional (para el turismo ni para la realización de eventos de gran formato).

Heredando el plan de transformación arquitectónica del gobierno anterior, Salazar ejecuta las obras del Centro Cultural de Moravia, el Parque Biblioteca España (en cofinanciación con el Gobierno de España), la construcción de las escaleras eléctricas públicas (y gratuitas) en la “Comuna 13” al occidente de la ciudad, complementando la oferta de transporte en este sector de la ciudad con el ya para entonces existente Metrocable⁴ línea J; estas intervenciones tal como lo afirman Horta y Arboleda (2012: 51):

han configurado en sus alrededores una nueva cara para los sectores, no sólo brindándoles una oportunidad de transporte económico a las personas que allí residen, sino también, unas externalidades positivas, que ha traído consigo una proliferación de negocios de todo tipo.

Y es que fueron precisamente esas transformaciones las que de manera silenciosa configuraron un ambiente propicio que en los próximos años atraería al turismo a estas zonas de la ciudad; paralelamente con la creación de programas de bilingüismo (inglés y mandarín) conocidos como “Cultura para la internacionalización”

4. Sistema de transporte tipo teleférico que hace parte del Sistema de Transporte Público Masivo del Valle de Aburrá y actualmente es operado por el Metro de Medellín. Es considerado el primer teleférico del mundo cuya destinación fue para el transporte permanente y masivo de pasajeros (a diferencia de otros teleféricos cuyo principal uso es turístico).

que buscaban “generar mayor sensibilidad, apertura, comprensión interacción y competencias por parte de los y las ciudadanas en su proceso de relacionamiento con el mundo” (Horta Gaviria y Arboleda Gallo, 2012: 151), también se procuró por consolidar a Medellín como vitrina nacional e internacional para eventos, como resultado, se convirtió en la sede de los IX Juegos Suramericanos que reunió a unos 4 mil deportistas en el año 2010 (En ese momento, la ciudad de Medellín compitió por ser la sede al lado de Santiago de Chile).

En el año 2011, la ciudad logró un hito histórico en su proyección internacional, mediante la formulación y aprobación de la política pública de Cooperación Internacional para el desarrollo del municipio de Medellín (Acuerdo 339 de 2011 del Concejo de Medellín) cuyo objetivo es “orientar la gestión eficaz de cooperación internacional que contribuya al desarrollo humano y la calidad de vida en Medellín y en la región como una oportunidad de integración y promoción municipal y regional”. Este acuerdo delega responsabilidades para el cumplimiento de la política pública a la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín.

En este Gobierno, se invirtieron un total de \$288.756 millones de pesos colombianos en el componente denominado: “Conectar a Medellín con el país y con el mundo” y \$85.758 millones para el componente “Proyección regional, nacional e internacional”, como resultados de esta política pública se puede destacar que, Medellín en los últimos 8 años recibió 45 millones de dólares estadounidenses en recursos de cooperación internacional y es así como la ciudad logró atraer empresas como Hewlett-Packard, Pipeline-Studios e IBM, demandando personal bilingüe para nuevos empleos, consolidando así el Distrito de Innovación⁵ en la zona norte de Medellín. (Alcaldía de Medellín, 2011).

5. Es un programa público de intervención arquitectónica y social que involucra 4 barrios del norte de Medellín. Busca integrar las universidades con centros de investigación, los laboratorios de innovación y los actores públicos, así como la oferta de entretenimiento lúdico, para atraer empresas que se establezcan en Medellín. Actualmente, el distrito ya ha intervenido un total de 44.905 metros cuadrados y tan sólo en el complejo de Ruta N han legado más de 184 empresas de 27 países distintos.



“Medellín un hogar para la vida” 2012-2015

Para los años 2012-2015, bajo la administración de Aníbal Gaviria Correa, la transformación social, urbano y rural de los años anteriores ya es reconocida a nivel internacional, con un marcado incremento en el número de turistas que llegan a la ciudad (tan sólo entre 2009 y 2010 el crecimiento fue de un 25%), así como la realización de ferias y convenciones. En el gráfico 1 se puede evidenciar la tendencia del mejoramiento de la posición de la ciudad de Medellín en el Ranking de la *International Congress and Convention Association*, este ranking mide el número de eventos de carácter internacional realizados en ciudades de todo el mundo, para este caso, se analizó el resultado del ranking para el continente americano; pasando del puesto 29 en 2009 al 21 en 2012. (Alcaldía de Medellín, 2011)

Con el fin de continuar con esta tasa de crecimiento en materia de internacionalización, se plantea una agenda concreta de relaciones internacionales para la atracción de grandes eventos y los siguientes programas:

- La creación de un programa de formación en lengua extranjera denominado “Bilingüismo para la internacionalización” el objetivo era certificar a 4.000 ciudadanos en un nivel de inglés B1 según el Marco Común Europeo; si bien se logró impactar a cerca de 30.000 beneficiarios, sólo 917 personas se lograron certificar con el nivel de suficiencia pactado. (Alcaldía de Medellín, 2015). Este ha sido y sigue siendo uno de los principales retos para la internacionalización de la ciudad, la escasa oferta de ciudadanos con dominio del inglés necesario para el desarrollo de actividades empresariales.
- Incrementar de 106 (al 2011) a 220 (al 2015) el número de eventos nacionales e internacionales captados.
- Incrementar el número de *free press* positivos de la ciudad en el mundo de 94 (al 2011) a 200 (al 2015). Para este objetivo, la administración invirtió cerca de \$40.000 millones de pesos colombianos, logrando un cumplimiento del 280% de lo proyectado al contar con una serie de publicaciones de noticias o artículos positivos sobre Medellín en medios internacionales.
- Mejorar la posición de Medellín en el ranking ICCA a la posi-

ción 14 para el año 2015. Durante este cuatrienio, tal como se puede evidenciar en el gráfico 1, fue el mejor momento para la ciudad en este ranking, tendencia que continuaría por un año más. La ciudad incrementó en un 20% el número de eventos de carácter internacional, alcanzando el pico de 276 eventos en total para 2015. (International Congress and Convention Association, 2016).

- En materia de turismo, la administración se propuso incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en un 2%; en ese sentido, en el año 2015 se marca un rumbo en la internacionalización de la ciudad de Medellín al firmarse el Acuerdo Municipal 20 de 2015 con el que se crea la Política Pública de Turismo; en este aspecto, la ciudad superó de manera récord la llegada de visitantes, con un incremento del 43,8% comparado con el gobierno anterior. (Sistema de Indicadores Turísticos -SITUR-, 2019). (Véase gráfico 2).
- Esta administración también logró cifras récord en cuanto a recepción de recursos de Cooperación Internacional (tanto financiera como técnica), en el gráfico 3 se puede evidenciar como para los años 2013, 2014 y 2015 siendo los mejores años (hasta la fecha de redacción de este capítulo).
- La ciudad incursionó también esta administración en el uso de redes sociales como herramienta de posicionamiento a nivel internacional, en el año 2012 se crearon las cuentas oficiales en *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*.

El año 2014 representó uno de los años más importantes en materia de internacionalización para este gobierno. Al alojar el Foro Mundial Urbano WUF.7 de la Organización de las Naciones Unidas, la ciudad fue “el escenario de discusión más importante del mundo sobre urbanismo” y le ha servido a la ciudad como plataforma de visibilidad a nivel internacional. Gracias a este evento, la ciudad recibió unos 37 mil visitantes tanto nacionales como extranjeros y abrió la puerta para que en el año 2015 la ciudad nuevamente fuera sede de un evento de alto impacto como el encuentro *Cities for Life, Global Meeting* con más de 1000 asistentes de 34 países distintos. (Alcaldía de Medellín, 2015)



“Medellín cuenta con vos” 2016-2019

Federico Gutiérrez (alcalde de Medellín 2016-2019) integró los proyectos de la internacionalización de su plan de gobierno con la investigación e innovación, por eso, el programa es denominado “Medellín Innovadora” a través del cual buscó incorporar este concepto (innovación) dentro de cuatro programas específicos: Ciencia, Innovación y Tecnología para la sociedad, Turismo, Internacionalización e Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico.

Es así como “por medio de la cooperación, inversión, comercio, cultura, turismo y educación favorezca el desarrollo económico y la competitividad de la ciudad” se establece como meta para el año 2019 incrementar el número de viajeros internacionales que ingresen a la ciudad, pasando de 2’051.843 a 2’200.000 viajeros, meta que fue superada con creces, al reportar un ingreso de 3’180.897 viajeros entre 2016 y 2019 (SITUR, 2020). En el año 2018 la revista Forbes citó a Medellín como una de las 10 ciudades más cool para visitar. (Abel, 2018)

Este Gobierno se plateó como meta la generación de 4.042 nuevos empleos a partir de la inversión nacional y extranjera, cifra que logró multiplicarse por 3, empresas como *UPS*, *Stanley Black & Decker* y *Globant* fueron algunas de las multinacionales que iniciaron operaciones en Medellín. En total se generaron 12.911 nuevos empleos, siendo las empresas asociadas a la industria 4.0 las que más aportaron a esta cifra (con un total de 63,4%).

Medellín sirvió como sede de la décimo primera edición del Foro Económico Mundial sobre América Latina, recibiendo así más de 600 líderes, empresarios, políticos y sociedad civil de todo el mundo, este evento se llevó a cabo el 16 y 17 de junio de 2016 bajo el lema “Reimpulso del crecimiento incluyente en América Latina” (Alcaldía de Medellín, 2019)

En cuanto a la realización de eventos de carácter internacional y, por ende, la calificación dentro del ranking ICCA, durante esta administración se rompe la tendencia de crecimiento de los últimos 6 años y, tal como se puede apreciar en el gráfico 1, la ciudad por primera vez baja de la posición 17 en 2016 (la mejor alcanzada hasta ahora)

a la posición 25 en el año 2017, sin embargo, mostrando rápidos signos de recuperación al llegar al puesto 22 en 2018 y 18 en 2019. (International Congress and Convention Association, 2019)

Como parte también de esa estrategia de visibilización a nivel internacional, la administración invirtió 212.250 millones de pesos colombianos en noticias y reportes publicados en medios extranjeros.

Esta administración también se planteó como meta la consolidación de una marca de ciudad (tal como lo habían logrado sus predecesores) y a través del Acuerdo Municipal 40 de 2015 se creó un concurso público con el fin de que todos los interesados pudiesen presentar sus propuestas de la imagen que llevaría la ciudad durante los 4 años de gobierno, sin embargo, después de modificar los términos (Decreto 162 de 2017), la convocatoria se declaró desierta y no se logró consolidar una nueva imagen para la ciudad.

“Medellín Futuro” 2020-2023

El plan de gobierno denominado “Medellín Futuro” que ha sido aprobado por el Concejo de Medellín para el período 2020-2023 se enmarca en un megaproyecto denominado el *Valle del Software* que pretende devolver a la ciudad de el título de “capital industrial” (que ostentó en el siglo XX a partir de la industria textil) y que hoy se enmarca en la era digital (industrias 4.0); de esta forma, se busca modernizar la economía de la ciudad.

Es por esto que cambia la estructura del plan con respecto a los anteriores y en éste, el objetivo de la internacionalización queda plasmado dentro de cuatro componentes distintos: el primero es denominado “Productividad, Competitividad e Internacionalización”, basado en los acuerdos ya mencionados: 20 de 2015 (Política Pública de Turismo), reglamentado por el Decreto 328 de 2019, la Política Pública de Cooperación Internacional para el desarrollo y en la universalización de las tecnologías de la información y la comunicación.

El segundo componente “Inglés para el Valle del Software” regulado desde la Política Pública de Enseñanza (Acuerdo Municipal 089 de 2013) busca contribuir a la competitividad de la ciudad desde la



internacionalización a partir del bilingüismo. Tercero, y, debido a la coyuntura ocasionada por la pandemia del Covid-19, este plan de desarrollo contempló un programa especial de “Reactivación y transformación del sector turístico pos-Covid-19” a través de un programa de “inteligencia turística” para el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de nuevas capacidades que favorezcan el sector; esto incluye el diseño y puesta en marcha de nuevos productos turísticos y un incremento en el mercadeo de ciudad para incentivar el turismo a nivel local, regional e internacional.

Así, se formula la meta de construir una Unidad de Inteligencia Turística cuyo responsable sería la Secretaría de Desarrollo Económico, el acompañamiento a 300 empresas del sector turismo (entre el 2020 y el 2023) para asesoramiento y desarrollo de herramientas tecnológicas que favorezcan este sector, además de la puesta en marcha de un portal transaccional del sector turístico para la oferta de ciudad. Cuarto, el programa “internacionalización empresarial” que busca posicionar a la ciudad como exportadora de bienes y servicios a través de la intervención en 500 empresas (proyección para el año 2023) donde se promueva la ampliación de la oferta exportadora de las empresas establecidas en la ciudad, además de la atracción de capitales nacionales e internacionales multisectoriales con el objetivo de “Contribuir al desarrollo económico y social de Medellín a través de la internacionalización orientada a la atracción de inversión y la gestión de cooperación” (Alcaldía de Medellín, 2020).

Entidades de origen público para la internacionalización de Medellín

Como se pudo apreciar en el apartado anterior, la ciudad de Medellín desde hace varios años se ha preparado para afrontar los retos de la globalización, como organización logró comprender que debe *competir* con otras ciudades para atraer capitales que sirvan como motor para la transformación social. Esa competencia se da por medio de la oferta turística, de un ambiente de negocios propicio que fomente la llegada de nuevas empresas privadas, la atracción de recursos de cooperación internacional, entre otros. Es así como Medellín, ha venido creando organismos públicos descentralizados

con participación de la ciudadanía y actores privados para la gestión de los aspectos mencionados siendo los siguientes:

Tabla 3. Entidades de origen público para la promoción internacional de Medellín

ORGANIZACIÓN	FUNDACIÓN GREATER MEDELLIN CONVENTIONS & VISITORS BUREAU
MISIÓN	“Posicionar la ciudad-región como destino turístico mediante la articulación pública y privada, para que cada vez más visitantes elijan nuestro destino como un lugar para vivir experiencias memorables. Contribuimos así, al desarrollo sostenible y al cumplimiento de los planes de desarrollo de Medellín y Antioquia”.
AÑO DE CREACIÓN	1964
SOCIOS	Fundación privada sin ánimo de lucro. Gobernación de Antioquia.
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Sus ingresos operacionales en el año 2019 ascendieron a \$20.082 con excedentes por \$2.734
ORGANIZACIÓN	PLAZA MAYOR MEDELLÍN S.A. (ANTES PALACIO DE EXPOSICIONES Y CONVENCIONES MEDELLÍN S.A.)
MISIÓN	“Creamos, operamos y facilitamos eventos de talla mundial, con alto sentido de servicio, generando rentabilidad y aportando al desarrollo económico de la ciudad”.
AÑO DE CREACIÓN	1968



SOCIOS	Alcaldía de Medellín, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, IDEA (Instituto para el Desarrollo de Antioquia), Departamento de Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Accionistas minoritarios (con una representación del 1,76%)
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Sus ingresos de actividades ordinarias en 2019 ascendieron a \$51.112
ORGANIZACIÓN	AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA
MISIÓN	“Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad desde el desarrollo económico y social e Medellín y la región, mediante la articulación de actores nacionales e internacionales con los cuales se consolidan alianzas de cooperación e inversión”
AÑO DE CREACIÓN	2002
SOCIOS	Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Varias de Medellín.
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Presupuesto asignado por la Alcaldía de Medellín para 2020 por \$6.075

ORGANIZACIÓN	CORPORACIÓN RUTA N MEDELLÍN
MISIÓN	“Lideramos la evolución económica de la ciudad hacia actividades intensivas en ciencia, tecnología e innovación de forma incluyente y sostenible”
AÑO DE CREACIÓN	2010
SOCIOS	Alcaldía de Medellín, UNE EPM Telecomunicaciones y Empresas Públicas de Medellín.
PRESUPUESTO O INGRESOS A 2020 (EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)	Sus ingresos operacionales en 2019 ascendieron a \$71.098, además contó con transferencias y subvenciones para proyectos de inversión por \$58.834

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 3, desde la década de los años 60 del siglo pasado, la ciudad de Medellín le ha apostado a la promoción de su territorio, primero con la creación del Bureau de Medellín con el fin de integrar a los operadores turísticos (en aquel entonces muy pocos) y que con el paso del tiempo se han venido fortaleciendo, este organismo está constituido como una empresa privada sin ánimo de lucro que actualmente depende de la formulación y ejecución de proyectos (la mayoría de ellos públicos), pero cuenta con gran respaldo de la empresa privada.

En la misma década, la ciudad, con el fin de dar respuesta a una necesidad latente de tener un espacio para la realización de eventos de gran formato, se asocia con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el IDEA (organismo descentralizado de la Gobernación de Antioquia) y otros actores privados para constituir el Palacio de Exposiciones, hoy es un actor fundamental para la promoción de la ciudad a través de la recepción de los eventos más importantes en los distintos complejos que hoy conforman uno de los centros de convenciones más importantes del país.



Es sólo hasta el comienzo del siglo XXI que se crean nuevos organismos para la promoción de la ciudad: la Agencia de Cooperación, creada en el año 2002 bajo la administración de Luis Pérez Gutierrez, e incluida por primera vez en un plan de desarrollo para la ciudad en la administración de Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007); este organismo se crea con el fin de gestionar la cooperación y más adelante se le asigna la función de atraer inversión para Medellín. En agosto de 2010 el Concejo municipal aprobó por medio del Acuerdo 284 el proyecto que da vida a la Corporación Ruta N, como una entidad privada sin ánimo de lucro cuya función es promover la ciencia, la tecnología y la innovación para el desarrollo y que se encargará de cambiar el rumbo de la ciudad.

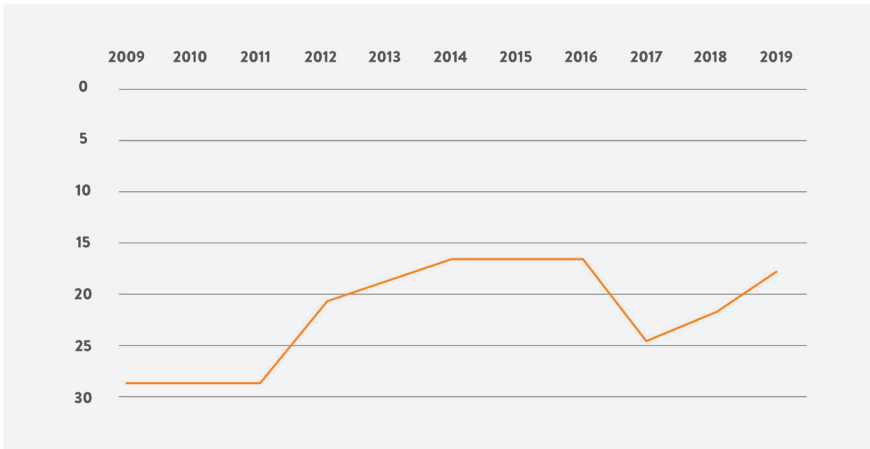
Logros obtenidos y programas de alto impacto de la ciudad de Medellín a nivel internacional

Una de las principales metas que se ha establecido la ciudad de Medellín es convertirse en un territorio integrado con la región y con el mundo, que sea sirva para la atracción de turismo, recursos de cooperación internacional, capitales de inversión y de eventos de alto impacto.

De esta forma se puede evidenciar como esas metas se han venido materializando en la última década:

En materia de atracción de eventos de carácter internacional, como se puede apreciar en la figura 2, la ciudad ha tenido un comportamiento destacable, en el ranking de países del continente americano del International Congress and Convention Association, ubicándose (en 2019) por encima de ciudades como Rio de Janeiro, Cancún, Los Ángeles y Miami.

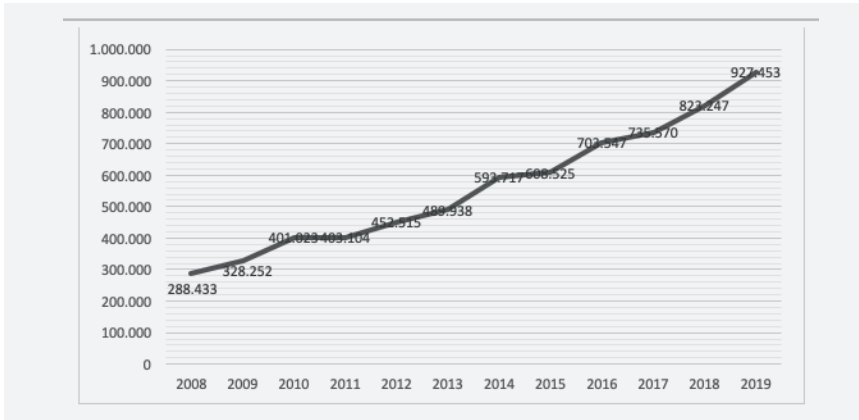
Figura 2. Cambios en la posición de la ciudad de Medellín en el continente americano en el Ranking ICCA de 2004 al 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de International Congress and Convention Association.

En materia de recepción de turistas, ha sido quizás el mejor indicador de internacionalización de la ciudad, pues, como se aprecia en la figura 3, Medellín ha triplicado el número de viajeros que han ingresado por su principal aeropuerto internacional (Aeropuerto José María Córdova en Rionegro, Antioquia) en 10 años, pasando de 288.433 viajeros a 927.453. Esto ha venido acompañado de una ampliación de la oferta turística de la ciudad, así como de un creciente número de habitaciones de hotel y una inversión de más de \$350 mil millones de pesos colombianos para la actualización de la infraestructura aeroportuaria (Benítez, 2017) y la consolidación de nuevas rutas aéreas internacionales: la ciudad pasó de 2 rutas internacionales en 2004 a 12 en 2019 (Caracas, Lima, Panamá, Aruba, Santo Domingo, Ciudad de México, Cancún, Miami, Fort Lauderdale, Orlando, Nueva York y Madrid).

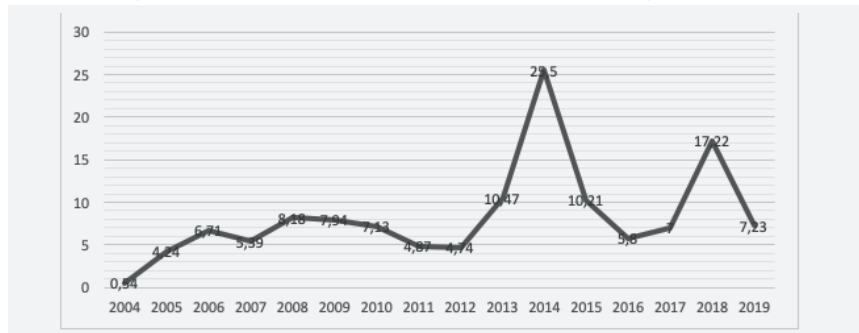
Figura 3. Número de viajeros que ingresaron a Medellín (nacionales y extranjeros) por medio del Aeropuerto José María Córdova de 2008 al 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de SITUR.

Otro de los grandes logros de la ciudad de Medellín es la recepción de recursos de cooperación internacional tanto técnica como financiera, cumpliendo con el objetivo para la cual fue creada la ACI; así, el aprovechamiento de estos recursos se ha destinado a proyectos específicos; en el año 2013; por ejemplo, la ciudad captó 10,47 millones de dólares estadounidenses, de los cuales 7,37 millones corresponden a recursos de ONU Hábitat con destinación específica para la organización del Foro Mundial Urbano (WUF.7) que se desarrollaría el año siguiente.

Figura 4. Recepción de Recursos de Cooperación (Técnica y Financiera) Internacional en la ciudad de Medellín (millones de USD)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana



En cuanto a reconocimientos a nivel internacional, se destacan los siguientes:

- Medellín es la única ciudad de América Latina a la que se le ha otorgado el Premio Honor Hábitat ONU 2011.
- Fue elegida sede de la primera Reunión de Países Andinos sobre Desarrollo Infantil y Evaluación de la Calidad para el año 2011.
- En el año 2013 Medellín fue elegida como la “Ciudad más Innovadora” por el *Citi Group* y *The Wall Street Journal*, compitiendo contra ciudades como Nueva York y Tel Aviv.
- Fue seleccionada como sede para el 7mo Foro Urbano Mundial (WUF.7) de ONU Hábitat en el año 2014.
- Fue elegida ciudad Sostenible 2014 otorgado por el WWF.
- Mención de honor *Lee Kuan Yew World City Prize 2016* en Singapur, considerado como “el premio Nobel de las ciudades”.
- Destino en auge # 1 en los *Traveller Choice Awards* de *TripAdvisor* para el año 2018.
- Nominada 36 veces en 9 categorías diferentes en de los *World Travel Awards*, reconocidos como los “Premios Oscar del turismo” ha ganado en las siguientes categorías:
 - *South America’s Leading Meetings and Conference destination 2014*
 - *South America’s Leading Meetings and Conference destination 2015*
 - *South America’s Leading City break destination 2016*

En 2020, una vez más fue nominada en 6 diferentes categorías dentro de las que se resaltan: *Leading Business Travel Destination*, *Leading City Cultural Destination*, y nuevamente *Leading Meetings and Conference Destination*. (World Travel Awards, 2020).

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Existen pocos estudios que tratan la internacionalización como estrategia para las ciudades, tampoco se han identificado investigaciones que midan el impacto de estas estrategias dentro de los territorios,



por lo que surge esta necesidad y se insta a la comunidad académica para que aborden esta problemática.

Las ciudades, como organizaciones, pueden planear sus estrategias de internacionalización basándose en los factores identificados en este estudio.

En el caso de Medellín, se puede evidenciar como las distintas administraciones (de 2004 al 2023) han incluido dentro de sus planes de desarrollo aspectos que mejoren su visibilidad y posicionamiento en el exterior. Los resultados del estudio muestran como la ciudad de Medellín ha aprovechado los factores que favorecen la internacionalización de las ciudades (Tabla 1) sobresaliendo la integración (o inserción) en redes internacionales, la movilidad de la población, la recepción de recursos de cooperación internacionales y finalmente en la promoción (marketing) territorial. Se resalta el avance en la creación entidades públicas o de carácter mixto además de las políticas públicas de cooperación internacional y de turismo, consolidando así la institucionalidad que garantice el cumplimiento de las metas asociadas con su internacionalización a largo plazo.



REFERENCIAS

Abel, A. (2018, February). The 10 Coolest Cities Around the World to Visit in 2018. *Forbes*, 1. <https://www.forbes.com/sites/annabel/2018/02/22/the-10-coolest-cities-around-the-world-to-visit-in-2018/#59d8a6011bb3>

Alcaldía de Medellín. (2004). Plan de Desarrollo Medellín 2004-2007.

Alcaldía de Medellín. (2007). Informe de Gestión. Plan de Desarrollo Medellín 2004-2007.

Alcaldía de Medellín. (2008). Plan de desarrollo de Medellín 2008-2011.

Alcaldía de Medellín. (2011). Informe de Gestión. Plan de desarrollo Medellín 2008-2011.

Alcaldía de Medellín. (2012). Plan de Desarrollo Medellín 2012-2015.

Alcaldía de Medellín. (2015). Informe de Gestión Plan de Desarrollo Medellín 2012-2015.

Alcaldía de Medellín. (2016). Plan de Desarrollo Medellín 2016-2019.

Alcaldía de Medellín. (2019). Informe de Gestión. Plan de Desarrollo Medellín 2016-2019.

Alcaldía de Medellín. (2020). Plan de Desarrollo Medellín 2020-2023.

Benítez, K. (2017). Inversión en aeropuerto Jose María Córdova de Rionegro supera \$350.000 millones. *La República*, 1.

Bonneville, M., Buisson, M. A., Rousier, N. (1993). L'internationalisation des villes en Europe: un même défi, des processus différents. In *L'avenir des villes. Excellence et/ou diversité*. Lyon (Programme Rhône-Alpes) (pp. 85-106.). Programme pluriannuel en sciences humaines Rhône-Alpes.

Bonneville, Marc. (1994). Internationalization of Non-capital Cities in Europe: Aspects, Processes and Prospects. *European Planning Studies*, 2(3), 267–285. <https://doi.org/10.1080/09654319408720268>



Carrizo, A. (2009). The evolution of internationalization. Towards a new theory? *Economía Global e Gestão*, 14(1), 41–59. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v14n1/v14n1a04.pdf>

Cattan, N. (1995). Attractivity and internationalisation of major European cities: the example of air traffic. *Urban Studies*, 32(2), 303–312. <https://doi.org/10.1080/00420989550013095>

DANE. (2020). Departamento Nacional de Estadística. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>

Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85(December 2017), 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.054>

Fry, E. F., Radebaugh, L. H., Soldatos, P. (1989). The New international cities era: The global activities of North American municipal governments (David M Kennedy Center for International Studies and Brigham Young University (ed.)).

Hernandez-Garcia, J. (2013). Slum tourism, city branding and social urbanism: The case of Medellín, Colombia. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 43–51. <https://doi.org/10.1108/17538331311306122>

Horta Gaviria, C. M., Arboleda Gallo, A. C. (2012). Eficacia de la cooperación internacional: Incidencia de la cooperación internacional en territorios receptores de población desplazada. Medellín, Colombia (Editorial Académica Española (ed.)).

International Congress and Convention Association. (2016). ICCA Statistics Report 2015.

International Congress and Convention Association. (2019). ICCA Statistics Report. Country and City Rankings 2019.

Jiménez, W. G. (2015). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. Experiencias en Colombia. *Innovar*, 25(55), 23–39. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47194.O19>

Medina Salgado, C. (2012). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9–24.



Nery Kameta, S. A., Celaya Figueroa, R., Prado Gamboa, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 21(37), 9. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>

Pérez-Suárez, M., & Espasandín, F. (2016). El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza. *Estudios de Economía Aplicada*, 82, 65–95.

Pocaterra, J. J. (World E. F. (2016). 6 powerful lessons from the transformation of Medellín. *World Economic Forum Press*, 1. <https://www.weforum.org/agenda/2016/02/6-powerful-lessons-from-the-transformation-of-medellin/>

Russo, A. (2019, April 30). Colombia asume el papel de líder mundial en la Cuarta Revolución Industrial y abre un centro de tecnología emergente en Medellín. *Foro Económico Mundial*, 1. <https://www.weforum.org/press/2019/04/colombia-asume-el-papel-de-lider-mundial-en-la-cuarta-revolucion-industrial-y-abre-un-centro-de-tecnologia-emergente-en-medellin/>

Sistema de Indicadores Turísticos - SITUR -. (2019). Anuario 2019 Observatorio Turístico de Medellín.

Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

World Economic Forum. (2015). Top Ten Urban Innovations. http://www3.weforum.org/docs/Top_10_Emerging_Urban_Innovations_report_2010_20.10.pdf

World Travel Awards. (2020). Nominaciones y galardones de Medellín en los World Travel Awards. <https://www.worldtravelawards.com/profile-33810-greater-medellin-convention-visitors-bureau>



CAPÍTULO 5

ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: OBJETIVOS DESDE LA CIENCIA POLÍTICA Y LA ECONOMÍA. LA EXPERIENCIA EN AMÉRICA LATINA

José Manuel Cirera Bianco¹

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de los Estudios Organizacionales como disciplina comprende el periodo entre 1920 y 1980 bajo el contexto de las grandes guerras mundiales, y como su principal escenario a los Estados Unidos, lo que respondió, entre otras cosas, a unos efectos de orden económico. Para Barba (2013) lo anterior responde a las limitadas ganancias desde una producción deficiente a lo que se le suma la falta de intervención por parte del Estado como autoridad organizativa en el proceso de interlocución entre mercado y sociedad para lograr los objetivos de eficiencia y bienestar común; terminando por justificarse el proceso de intervención económica parcial conforme a los fines de los Estudios Organizacionales.

A través de esta coyuntura se halla el marco inicial de desarrollo de la teoría organizacional, por una parte, en el entorno de la economía, en tanto a la lógica de producción y de la administración de recursos escasos, y por otra, de la Ciencia Política, mediante la interacción del Estado legítimo en la conducción de su accionar conforme a unos fines sociales. Pese a que de esta relación surgen

1. Economista y politólogo (Universidad de Los Andes - Venezuela). Becario Plan II (Docencia e investigación) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes (Mérida - Venezuela). Doctorando en Ciencias Organizacionales (Grupo de Investigación en Legislación Organizacional y Gerencia – ULA - Mérida). Correo: Jcirera23@gmail.com

debates aún sin concluir como lo es el tamaño ideal del Estado en la economía, el fin del actual trabajo es reconocer que este actor participa en el objetivo de eficiencia y equidad social, fines últimos de las organizaciones y que su estudio, por tanto, tiene un lugar y un sentido a través de la llamada economía pública donde converge el Estado y el mercado en un plano organizativo.

El objetivo, en este caso, será establecer cómo los fines científicos del estudio organizacional impactan la construcción de la economía pública como área de estudio a lo largo del siglo XX e inicios del XXI. Para ello, se identifican los principales autores y se exponen sus respectivas ideas debido a la convergencia organización – economía pública, ello mediante una investigación documental con un enfoque funcionalista, de manera que de este esfuerzo teórico se logre identificar el impacto que han traído los Estudios Organizacionales al fundamento del Estado en la actividad económica que realiza. De esta manera, los EO vienen desarrollándose desde hace casi un siglo y todavía hoy se encuentran en fase experimental, centrándose en la construcción humana de estructuras, procesos y prácticas coherentes con las actividades que emprenden. Por otra parte, la economía pública, finanzas o Hacienda Pública, definida como el estudio de la intervención del sector público en una economía de mercado a través de la toma de decisiones colectivas conforme a la administración pública (Albi, 2000), adquiere en este sentido una especial relevancia, de acuerdo con el uso de teorías y principios que justifican la participación del Estado en los objetivos de equidad y de eficiencia, así como las funciones del sector público en la economía mediante la acción de asignación, distribución y estabilización (Musgrave, 1959).

A continuación, se exponen algunos de los conceptos económicos principales acorde a la evolución de sus aportes en sincronía con el fortalecimiento de la teoría organizacional, de tal manera que sea más fácil apreciar su carácter transdisciplinario y reforzar la construcción de la economía pública en la convergencia entre el mercado y Estado en sus objetivos afines, en contraste con la visión de los Estudios Organizacionales.



LA PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ECONOMÍA PÚBLICA

Al considerar la teoría organizacional como parte fundamental de la economía y, dentro de esta, el estudio de la economía pública pretendía en un inicio la justificación surgida desde la escuela neoclásica de la economía con la Teoría de la Agencia. Esta teoría definida por Jensen y Meckling (1976) indica que el costo de transacción de los agentes termina por generar la jerarquización entre un principal (tradicionalmente el Estado o el Mercado), y los agentes (la sociedad), para el tratamiento eficiente de la información, algo que no siempre tiene el efecto esperado, pudiendo recaer en riesgos de selección adversa y/o moral. En esta teoría el acuerdo entre principal y agente forma parte de la construcción de la empresa como la organización por excelencia, evidenciado en el estudio de la fábrica realizado por Henri Fayol en 1949. De esta manera, para Castaño (1999: 7) la teoría de la firma expresa que:

La empresa se concibe como un equipo cuyos miembros actúan para satisfacer sus propios intereses, pero que son conscientes de que su futuro depende de la capacidad de supervivencia de su equipo en el proceso de concurrencia con otros equipos.

Llama la atención que la idea de la empresa en esta teoría contrasta con la noción actual de la que parten los Estudios Organizacionales, en donde las organizaciones constituyen la estructura resultante de la articulación de unos objetivos en los recursos humanos, la manera de emplear los factores productivos y las actividades que realizan. En este esquema, la fortaleza de los EO se encuentra en la ampliación de lo que se entiende como una organización más allá de la empresa como principal agente de producción y distribución de bienes y servicios, además de su capacidad de adaptarse tanto en el tiempo como de las condiciones a los nuevos requerimientos de sus objetivos, de los instrumentos físicos y/o virtuales que utiliza, así como de la capacidad de interacción que mantiene con instancias por sus objetivos comunes independientemente de su naturaleza pública, privada o mixtas, reforzando su actividad al emplear la coordinación de forma tanto horizontal como vertical.

En este sentido, convergen algunos de los ejes fundamentales del estudio organizacional como la comunicación institucional, al tratarse de un acuerdo con fines públicos (eficiencia y equidad para el bienestar), por medio de un canal vertical (jerárquico) que sea eficiente entre demandas y productos al lograr soportar los objetivos por los que han sido creados. Así, Fernández Collado (1991), identifica esta relación entre superior y subordinado como parte de un sistema, cuyo fin esencial es el de determinar la asignación óptima de los recursos para lograr que la búsqueda de mejores niveles de bienestar no termine por incidir negativamente en algunos de los actores o de las instancias implicadas en el proceso.

Por ende, la conformación de la teoría de la empresa (teoría de la firma), definida dentro de este aspecto como la creación implícita o explícita de una organización, a través de un comportamiento estructurado por la búsqueda de bienestar en la sociedad, se ha venido desarrollando como un contrato que no prescinde de complejidades como se puede apreciar con la asimetría de información entre principal y agente, la diferencia entre los objetivos públicos y privados o de los riesgos morales que comprenden acciones de corrupción, el abuso de poder o la constitución resultante de una organización burocráticamente compleja.

Al respecto de esta teoría, se pueden sub circunscribir la mayoría de las interrogantes alrededor de las organizaciones como se presentan al tratar de definir cuál es su fin y tamaño adecuado, de qué manera se debe organizar, o cuáles son sus límites funcionales. De esta manera, la empresa se presenta como una organización muy particular que, en la economía pública, se puede extrapolar mediante el rol de la intervención del Estado en facetas claves de las finanzas nacionales en tanto a la creación de instituciones políticas para canalizar los ingresos y gastos que aseguran los fines previamente definidos.

Figura 1. Los Estudios Organizacionales en la Economía Pública



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las herramientas que constituyen la totalidad de la economía pública (o finanzas públicas), se encuentran los movimientos de ingreso, de gasto y, adicionalmente, los instrumentos de deuda (interna y externa). En cada uno de ellos la visión institucional es clave, y radica en su sostenibilidad como agente operativo y funcional equilibrando entre sus objetivos sociales y las implicaciones económicas de sus actividades. Se trata, por ende, de definir las medidas necesarias soportadas en el tiempo para asegurar las funciones de asignación, distribución y equilibrio, además de la delegación apropiada de estas funciones en un plano nacional, regional o local (federalismo), que mejore la experiencia y evite el colapso organizativo, con la promoción de medios que faciliten mayores ingresos en cada nivel de acuerdo con sus funciones a la vez que las respuestas se adecúen a las necesidades.

Lo que ocurre, de manera paralela con el enfoque fayolista, es la conformación de una autoridad centralizada (gerencia política) que por necesidad constituye la instancia clave para garantizar que, conforme aumenta la eficiencia del proceso de bienestar, se puede tener grados de equidad con las tres funciones del sector público ya mencionadas (asignación, distribución y estabilización) según Richar Musgrave (1959), y que coinciden con las funciones técnica de la empresa (producción)

y las administrativas que incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y el control (Chiavenato, 1976).

Se trata, por tanto, de llevar el concepto de organización como expresión racionalizada de la actuación del Estado alrededor de la economía bajo las funciones antes mencionadas y que, como se evidenció, no contempla mayor enfrentamiento entre las funciones del sector público y el privado. El dilema, no obstante, sigue siendo el de determinar cuál debe ser el grado de su participación y asegurar que la organización pública sea funcional y eficiente.

De esta manera, señala Maza Zavala (2007) que a raíz de la conformación de instituciones que fomentan la construcción de las organizaciones más adecuadas para el funcionamiento económico, comprende unos organismos que se pueden dividir en activos, de control y de coordinación. En este señalamiento conviene diferenciar entre las instituciones como regla del juego de carácter formal (normas tipificadas) e informal (conductas, tradición, etc.), dados unos objetivos, en este caso económicos y políticos, que se traducen en organizaciones creadas para instrumentar los fines fijados (North, 1981).

Con respecto a la primera de ellas, las instituciones activas, denota la participación de los organismos implementadores de las políticas de economía pública como los ministerios con competencia sobre las finanzas, cuya funcionalidad debe ser complementar con los organismos de control como el poder legislativo y la contraloría, así como de los de coordinación, como es el caso del resto de entidades financieras como los bancos comerciales que en conjunto se encargan, aunque parcialmente, de que las prácticas del sector público se renueven al identificar su correcta función (normativa y social) y analizar las necesidades del conjuntos de los agentes en el sistema de manera realista y transparente.

Con respecto a este último punto existe una práctica que es clave y se trata de la transparencia y la confianza como principio rector de la economía y sus fines a través de las herramientas de la organización. Al respecto, indican Pascale y Pascale (2009), que los economistas no han dado suficiente atención al tema de la confianza en la economía por superponerla en el orden de la racionalidad económica, de tal manera que aquello que dicta la racionalidad será confiable. No

obstante, Akerlof y Sheller (2009), responden a este hecho al decir que la confianza va más allá de la racionalidad atendiendo y descartando entre la información que tienen disponible “atendiendo a lo que es confiable de ser verdad”.

Este supuesto incluye la información emanada de organizaciones de carácter público y privado de la que atenderemos solamente a la primera en base a los objetivos previstos. En este caso, uno de los principales problemas radica en la disposición a prestar información ágil, oportuna y certera de manera voluntaria, lo que tiene importantes efectos en su estructura funcional y, por ende, del logro de sus objetivos finales. Y es que lejos de buscar explicar cómo se lleva a cabo este proceso comunicativo en la organización pública, sirve para advertir sus finalidades económicas (bienestar), y políticas (hegemonía de poder), lo que conlleva a efectos importantes en el funcionamiento de la prestación de información en un sentido horizontal (hacia otras instancias) como vertical (entre la jerarquía organizativa).

Esta estructura institucional, antes descrita por Maza Zavala, revela a grandes rasgos la idea de Henri Fayol sobre el objetivo de la organización como la construcción sistemática de los procesos humanos para garantizar mayor eficiencia en la empresa, lo que supone la construcción de acuerdos en donde la teoría económica de la agencia justifica la necesidad de recurrir al agente que ajuste mejor los intereses entre estas partes y asegure que se lleven a cabo de acuerdo al conjunto de actividades en base a sus principios rectores, una característica que en la Teoría Organizacional de principios del siglo XX se muestra conflictiva, y es que la dinámica de cambio que justifica una mayor intervención económica por parte del Estado requerirá también de una característica de adaptación de las organizaciones a su entorno mediante la reconfiguración de su estructura y de sus objetivos.

Para mejorar la experiencia frente a la renuencia a la información y lograr los objetivos organizacionales acorde al tiempo se ha venido trabajando en los instrumentos de la gobernanza organizacional. Al respecto, Kooiman (2005: 58) define este proceso como el conjunto de “acuerdos con los que tanto los actores públicos como los privados persiguen solventar problemas o crear oportunidades sociales”. Este tipo de acuerdos incluye el compromiso activo o pasivo de prestar información que pueda ser fácilmente comprendida y garantizar certi-

dumbre, haciendo más confiable las operaciones, algo que tiene gran impacto en el mejor funcionamiento de la estructura organizativa y funcional que emplea la organización, sea por convicción o por la presión ejercida por parte del entorno inmediato, incidiendo positivamente en los niveles de certidumbre y el compromiso con los objetivos.

En este particular, el paso de la teoría clásica de las organizaciones a los Estudios Organizacionales con la escisión de la escuela del pensamiento de la contingencia (León y Cruz, 2016), introduce una visión interpretativa que logra incluir el fenómeno de cambio como base de la reconfiguración de la estructura desde los objetivos que se definen a partir del problema y no al contrario, como se establece en la visión clásica de Fayol. Ahora el enfoque pasa de ser deductivo, con unos fines adaptados a la organización previamente existente, a ser la organización la que se crea y se adapta a las características del problema.

Sin embargo, este enfoque no sería posible si la misma teoría económica en consonancia con el área de estudio de la economía pública no se adaptara desde la teoría de la empresa y sus limitantes estructurales en tanto a: 1) la visión de la empresa como única forma de organización y la asignación de bienes y servicios como su objetivo central y; 2) una estructura jerárquica fija en el tiempo. Así, uno de los elementos introducidos se trata del factor productivo de la tecnología y que, eventualmente, se amplía hasta el conocimiento y la innovación (I+D), que permite mejorar los términos de intercambio y un manejo más eficiente en la asignación y distribución los recursos o, en general, del producto resultante.

Este avance se debe en parte a la propuesta de modelos y teorías emergente alrededor de la clásica teoría de la firma. Entre estas, los costes de transacción de Ronald Coase (1937), que refleja las complicaciones reales de un proceso de equilibrio como el que supone la economía pública que, para Arias y Caballero (2003), en una economía competitiva valdría la pena asumir suponiendo que el resultado compensaría los costes de transacción pero ¿cómo se traslada este hecho en la economía pública? cuyo principal producto no busca ser económicamente competitivo o excluyente, en este caso hay que analizar cuáles son los factores implicados que pueden incidir en la eficiencia del resultado final de bienestar.



En este aspecto existen tres elementos a considerar: los gastos de la administración pública en el total del gasto del Estado, el nivel de centralización/descentralización de la organización pública, y la fuente de los principales ingresos públicos. Pese a que la consideración de cada uno de estos elementos por separados no demuestra tener una correlación directa con el nivel de eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales en la función pública, la conjugación resulta importante en la consolidación de instituciones informales que, en complemento a las instituciones formales señaladas, determinan la funcionalidad económica de la organización pública.

Por otra parte, existen algunas ideas que son centrales y complementan el sistema comunicativo de las organizaciones bajo el pensamiento de autores como Manuel Castells en "La era de la información Vol. I: La sociedad red" (2002) con el proceso de la globalización económica y la dinámica de competitividad del mercado, entendiéndose como una interacción socorrida por el Estado, así como por parte de las Organizaciones no Gubernamentales a través de la gestión de la información que permite la tecnología. Ello se ha vuelto en un replanteamiento de las organizaciones tal que la base de su composición se vuelve flexible permitiendo que una mayor cantidad de actores públicos y privados formen parte de los nodos pudiéndose ajustar sus operaciones y objetivos de manera más eficiente.

Partiendo de esa premisa, la economía pública ha transitado por una evolución de los enfoques de su actividad a lo largo del siglo XX, pasando de una actividad interventora bajo el modelo keynesiano (1930 hasta más o menos 1950), el Estado de Bienestar (1950 - 1980) y, finalmente, una gradual liberalización de la actividad económica del Estado a partir de 1990 que varía en magnitud y que, por ejemplo, en el caso de Europa es menos profundo. En este movimiento de transición dentro del enfoque de la actividad de la economía pública que versa sobre el objetivo final del sistema de ingreso-gasto, se puede apreciar el papel de las organizaciones en su adecuación a los principios marcados por el contexto económico y social del entorno inmediato, razón por la cual ante un cambio de las relaciones económicas globales existen distintas reacciones a la tendencia liberalizadora de la última década del siglo XX, llevando a los modelos regionales de Estado en la economía.

Sin embargo, la tendencia liberalizadora en mayor o menor medida es un denominador común del ajuste de los Estados en el manejo de los recursos y, en tanto, de los movimientos de democratización en las decisiones colectivas. Un ejemplo de esta dualidad entre sistema económico y político lo evidencian Dahl (1976: 14) que sin entrar en la ubicuidad “capitalismo-socialismo” de las que se hacen partícipes algunos movimientos políticos, no existe una clara manifestación que la liberalización como parte de la actividad del Estado en la Economía conduzca propiamente a una mejor calidad del sistema democrático. Sin embargo, sí ha mostrado tener un importante impacto en la apertura de temas de legislación en la economía pública como los presupuestos participativos y el análisis sobre las medidas impositivas desconcentradas ajustadas a cada nivel de gobierno.

En este sentido, mientras la mayor parte de América ha atravesado una liberalización en su sistema económico y una contracción de la actividad del Estado que, en Latinoamérica se da mediante la ruptura del modelo de industrialización por sustitución de importaciones fruto de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), cuya adopción mostró tener efectos negativos en el retraso a la entrada de la innovación tecnológica de la producción que para Bustelo (1992), responde a un modelo aplicado de manera más estricta, pero no necesariamente más prudente de acuerdo con el objetivo de crecimiento en lo que respecta a duración, intensidad, ámbitos de aplicación y los instrumentos empleados.

En este caso, la clave que diferenció la aplicación de un mismo modelo en dos regiones diferentes se encuentra en el papel de la economía pública en la promoción de instrumentos industriales y legislativos de descentralización a partir de lo que FitzGerald (1994) puntualiza en: la omisión de las ventajas comparativas como fuente de ingreso público a partir de aquellos bienes y servicios cuya exportación era más ventajosa y que supusieron la necesidad de ingentes subsidios del Estado y un aumento considerable en el nivel de endeudamiento público, el cuestionamiento del modelo Hechscher-Ohlin atrasando la entrada de los factores tecnológicos, así mismo, el rentismo se consolidó como fuente de la estricta aplicación del modelo, con importantes atrasos sobre la innovación organizacional.

Mientras que, en el caso de los denominados Tigres Asiáticos estos tres factores (uso de sus ventajas comparativas, menores grados de rentismo y la consecuente innovación organizativa), así como el desprendimiento oportuno del modelo hacia un modelo liberal diversificaron la dinámica de ingresos - gastos de la economía pública. Luego de esta experiencia una de las tendencias más marcadas se muestra en el auge de modelos organizacionales más concretos, de menor dimensión y duración, prevenidos por el cambio en las condiciones económicas en una ágil y oportuna respuesta (Martínez y Lee, 2012).

En este sentido, el sector público en su función económica tiene que enfrentarse a los retos de una sociedad más informada pero también más vulnerable a la información organizacional en el proceso de demandas - productos, con la interdependencia de los mercado que hace más necesario que nunca la participación del Estado en la consolidación de los planes de estabilización de la economía, así como también lograr emprender un papel más transparente y, además, eficientes desde los organismos que comprenden a este Estado.

Esta idea ya había sido avalada en los estipulados de otro referente de los estudios organizacionales como el filósofo francés Henri Bergson aunque reavivada por Karl Popper mediante el uso del término de "Sociedad Abierta" (1976), que implica que las instituciones predominantes en una organización adquieren una estructura cada vez más abierta y unas condiciones que alientan a la descentralización de las decisiones en las organizaciones hasta el momento establecidas (de carácter político, económico, social, etc.). En conjunto con el aporte de Castells en la creación de redes de comunicación que soportaran ese proceso, marcarían la transformación de la identidad organizacional en torno de la economía pública durante todo el siglo XX y más aún con la entrada del siglo XXI.

Las ideas hasta ahora descritas por estos autores han tenido una incidencia directa en la construcción de la gestión económica, desde la intervención del Estado con reformas e instrumentos que condicionan su actividad, y la someten a formas de organización que se alejan del centralismo acostumbrado apenas hace poco más de medio siglo. Entre estos grandes cambios en la promoción de los Estudios Organizacionales modernos se encuentran:

1. La conformación de un conjunto de instituciones financieras creadas para prevenir y subsanar los desequilibrios macroeconómicos surgidos desde los Estados, algo que coincide con los objetivos de la economía pública en la conformación de la actividad del sector público a partir de la economía de mercado, lo que obliga a la transparencia de la gestión, más desconcentrada e indicadores económicos objetivos.
2. El auge de las empresas transnacionales ha abierto la frontera sobre la capacidad del Estado y lo ha obligado a planificar sobre escenarios adversos para su funcionamiento (prospectiva y estrategia), lo que evidencia la importancia de considerar a las organizaciones como unidades de análisis básicos dentro de su gestión.
3. La creación de agentes de comunicación abierta y de presión en la gestión económica del Estado (Organizaciones no Gubernamentales, sociedad organizada, etc.), que funcionan como canales de información y nodos de interrelación entre organizaciones haciendo más fluido el proceso de interacción para el logro de sus objetivos comunes.

Por ende, el gran impacto que han logrado tener los estudios organizacionales en su fase posterior al desarrollo de la teoría organizacional, se centra en la comprensión de la naturaleza y efecto que tiene el planteamiento teórico y empírico de las organizaciones como estructuras lógicas de abordaje sobre distintas actividades humanas ajustado a las características sociales, políticas y económicas que se vienen dando en su alrededor.

Este proceso sirve como elemento esclarecedor de las fases y elementos que en ella hacen parte la comprensión del impacto y la capacidad de resolución que pueden tener en miras del bienestar económico común a través de la función de asignación, distribución y estabilización, pero que pueden extrapolarse todavía más hacia los objetivos de otras ramas de la economía o de la ciencia política, con el análisis del poder como medio de legitimación de la actividad estatal, y en otros campos de las ciencias sociales y humanas.

Con el objetivo de consolidar este esfuerzo por establecer la pertinencia y desafíos que deben afrontar los Estudios Organizacionales



en el área de la economía pública se expondrá ahora la capacidad de interlocución de las organizaciones desde el ámbito privado de la empresa hacia la ampliación de los fines del Estado en la economía, de manera que el producto de esta disertación lleve al acercamiento conceptual y práctico de los frutos de las organizaciones como eje de análisis de contingencia entre la economía y la Ciencia Política.

Coexistencia de lo público y privado: el espacio de las organizaciones

Los avances descritos hasta ahora tienen pertinencia en la elaboración de un esquema para la comprensión de cómo las organizaciones permiten acercar los esfuerzos públicos y privados, cada vez menos diferenciados y la creación de instrumentos para mejorar la experiencia y permeabilidad de las estructuras organizativas ante los cambios del entorno y de los problemas que afronta. En otras palabras, se trata de ver cómo los Estudios Organizacionales acercan el enfoque de la teoría económica de la empresa a los objetivos económicos del Estado y sus implicaciones en el estándar de bienestar de forma estructural.

Esa coexistencia entre el ámbito de lo público y lo privado ya había sido anticipada en la primera parte donde, pese a reconocer que los objetivos públicos incluyen el elemento económico como parte de su funcionamiento, el objetivo de lucro sigue siendo un debate frecuente. En este sentido Sánchez (2002), habla de las dos tendencias dominantes de la administración pública como organización encargada de concurrir en esta dinámica economía-poder público, la primera, el manejo de control administrativo del Estado, mientras que la segunda, la orienta de nuevo a los fines públicos, enfoques que terminan por ser complementarios, en cuanto determinan la separación entre recursos estructurales de carácter privado (beneficio), y objetivos públicos de desarrollo y bienestar.

Consecuentemente, con el principio de complementariedad de las funciones públicas descritas por Musgrave y de las funciones técnicas y administrativas de la empresa en los términos clásicos se origina una suerte de conexión entre los fines organizacionales



como interlocutores institucionales, disminuyendo las divisiones y la dificultad que implican las operación entre los dos ámbitos y que se han, incluso, extendidos a un tercer ámbito que permite una mayor transparencia e interlocución como lo son las Organizaciones no Gubernamentales, instancias organizadas de participación ciudadana y los partidos políticos.

En este sentido, la teoría de la Hacienda Pública se ha visto ante la necesidad de actualización por la tendencia centralizadora que posee frente a su capacidad de distribución de los recursos. Para Gobernado y Baza (2007), el efecto del surgimiento de nuevos niveles de economía pública a nivel regional y local lejos de buscar la completa desconcentración organizativa de las capacidades económicas del Estado, buscan estimular movimientos que son naturales en las organizaciones privadas como la innovación, la formación y la cooperación, que atañe desde la formación de focos de ingreso mediante la promoción de empresas productivas que desconcentren la capacidad de ingreso de los Estados hasta la mejora de los procesos técnicos de la administración pública a nivel local.

Destaca entonces la cualidad de la organización como un agente abierto del sistema de cambio que ocurre a su alrededor, en este aspecto, la actualización de las necesidades económicas en manera de ensayo y error (Favaro, 2013). Ello permite introducir experiencias de la operación y la estructura del ámbito privado casi hasta mimetizarse en la función de la economía pública a través de características como la flexibilidad e innovación.

Teniendo en cuenta que estos movimientos se han consolidado en gran parte de los Estados modernos, cabe la necesidad de observar cuál es la situación resultante en América Latina en la relación entre público y privado, así como del ciclo de aprendizaje de la organización estatal mediante la vinculación entre la Economía y la Ciencia Política en las finanzas públicas, con el fin de llamar la atención sobre la necesidad de los Estudios Organizacionales como parte del proceso de modernización y de eficiencia en sus objetivos.



AMÉRICA LATINA: EL DESAFÍO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ECONOMÍA PÚBLICA

El estudio de América Latina es esencial para evaluar la situación de los distintos niveles decisores de la economía pública y el impacto de las organizaciones en su funcionamiento. Así, desde la mirada nacional, la importancia de las empresas públicas de producción en bienes y servicios, generalmente relacionados con recursos estratégicos (minerales y seguridad), son esenciales para el presupuesto del Estado y que comprometen su estabilidad financiera. En este sentido, Martín y Guijarro (1989), indican que la salida del modelo de industrialización por sustitución de importaciones supuso un reto a la industria nacional que se mostró incapaz de operar sin la ayuda constante del Estado, teniendo que recurrir al endeudamiento y a las transferencias indiscriminadas mientras que el déficit fiscal que debía reducirse buscó ser subsidiado mediante devaluación monetaria.

Esto muestra la magnitud del problema estructural de la economía pública al cambiar un modelo que forma parte de la economía real como lo es la industria en su capacidad de generación de riqueza (crecimiento). En este caso, América Latina casi en su totalidad recurrió a las medidas monetarias para tratar de estabilizar la economía en este periodo de ajuste, comprometiendo la misma estabilidad en el valor monetario, competencia del banco central de cada país, sin siquiera poder garantizar, como efectivamente ocurrió, un verdadero impacto en la estabilización de la producción y los ingresos públicos nacionales.

Lo que ocurre como telón de fondo es el desprendimiento de un modelo de organización estatal altamente centralizada y protectora hacia un modelo de liberalización, pero con una organización altamente renuente a desconcentrar su capacidad de dirección, ello incluye a las democracias reconocidas de Argentina, Ecuador o Venezuela, así como a las todavía recientes democracias de Brasil, Chile, México y Perú. Mientras que en regiones de Asia oriental el mismo modelo de organización a nivel nacional en el sector de la economía real no tuvo tal repercusión sobre el equilibrio de las finanzas nacionales, al menos en términos inmediatos que sirvió para estructurar los sectores productivos internos y consolidar los sistemas de intercambio a nivel

regional y global reduciendo los gastos y diversificando los ingresos fiscales y propiciando el desarrollo en Corea del Sur, Japón, Hong Kong y Taiwán.

El desarrollo, en este sentido, simboliza la clave del proceso de aprovechamiento en el vínculo entre el ámbito público y privado, ya que constituye la creación de opciones reales de libertad plural, en sentido colectivo e individual, en aspectos que envuelven lo laboral, las transacciones que se realizan y hasta los mecanismos de elección pública (Sen, 2000). Teniéndose así en cuenta que la participación del Estado hoy en día resulta imprescindible para reducir la incertidumbre de la economía global, caracterizada por el auge en los movimientos comerciales y de los flujos financieros internacionales o la reducción de las barreras y las regulaciones, las capacidades de la organización pública del Estado en su participación económica cuenta tanto con más opciones como con dificultades.

Esta visión del desarrollo confronta a su vez el entendimiento de las organizaciones de naturaleza privada en lo que respecta a la utilidad o el lucro, y se proyecta ahora sobre un sentido de libertades que, para la economía pública conforme a la confluencia entre lo económico y lo político, en otras palabras, lograr atender las necesidades sociales priorizando entre aquellas decisiones que obtenga mayor rédito popular en apoyo y votos. Ese esquema decisor en el caso latinoamericano contempla mayores desafíos por elementos que reducen el desarrollo mientras que aumentan la dependencia del factor político sobre las necesidades reales de la población con casos como lo son la pobreza extrema endémica, la dificultad de acceso a los servicios básicos más elementales y de la desigualdad social.

Esta actitud, ha tenido evidentes efectos en la consolidación de la cultura organizacional de la manera en la que la plantean los Estudios Organizacionales (estructura – adaptación - eficiencia), careciendo muchas veces de autonomía funcional desde inicios de los respectivos periodos democráticos con importantes costos para la eficiencia de la actividad económica del Estado. Entre los principales efectos de esta implicación política la visión organizativa en la economía pública se encuentra la tendencia re-centralizadora del Estado, cuestión que Finot (2003), contrasta con los bajos niveles de competitividad económica



que no permiten la sinergia de los objetivos de eficiencia organizativa en la evaluación de su grado de desconcentración, de los niveles de equidad y de una gobernanza democrática.

En el caso de América Latina, el tema de la cultura organizacional impacta la capacidad de eficiencia de las finanzas públicas, sobre todo en Estados que entre sus funciones han heredado la provisión de los servicios básicos, aumentando el grado de dependencia a la prestación de servicios y, con ello, a una relación clientelar y al abuso de poder en el intercambio de medios políticos por recursos económicos y/o viceversa (Njaim, 1995).

Tal como ocurre en las empresas, los objetivos administrativos del Estado en el control, planificación o la coordinación se ven afectados por el manejo discrecional de los recursos, causando el aumento del déficit fiscal con gastos que no son productivos como el aumento de la contratación no justificada de trabajadores en el sector público, los bajos niveles de profesionalización, una jerarquía organizativa compleja y cerrada así como un bajo sistema de automatización que dé facilidad a la creación de medios de información y gestión digital.

Este tema abordado por Weber (2002), reconoce los límites de la burocratización, reconociéndola como el sistema por excelencia que, sin embargo, prescinde de la característica de racionalidad perfecta. Los hombres que llevan a cabo las decisiones no son máquinas y su motivación como también su capacidad de respuesta no es perfecta pero una organización más eficiente se puede lograr si se cuenta con la capacidad de adaptación técnica para hacer de sus respuestas más ágiles sin necesitar de un eje cerrado de operación el cual muchas veces reduce su capacidad de respuesta debido a la cantidad de responsables por donde deben pasar las decisiones como por la renuencia a ceder información delicada.

Finalmente, en lo que corresponde a los efectos de la baja consolidación de los principios organizacionales se encuentra la reacción de gasto en los ciclos económicos que, en el caso de América Latina se ha mostrado pro-cíclica. Idealmente, los ciclos de crecimiento sirven a la economía del sector público con la recepción de fuentes de ingreso que deben ser administradas de manera que, ante crisis o recesión se utilicen para cubrir las necesidades (conducta anti-cí-

clica), sin embargo, esta postura previsora es distinta en América Latina, acostumbrada a un gasto excesivo cuando percibe mayores niveles de ingresos, dejándola ante la situación de endeudamiento en los ciclos de menor capacidad de ingreso económico.

Con respecto a este tema, Samuelson y Nordhaus (2010: 132), señalan que “la historia económica muestra que ninguna economía crece con un patrón uniforme o regular”, esto advierte cómo la combinación de medidas de economía circulatoria (fiscal, monetaria, cambiaria, comercial) y de economía real (empleo, consumo, inversión), poseen distinta efectividad y sensibilidad a la largo de un periodo de tiempo, generalmente entre uno y diez años, debido a la capacidad instrumental que poseen para incidir en los niveles de crecimiento a través de los componentes del Producto Interno Bruto sin quedar neutralizados por factores imprevistos o adversos. En este proceso de fluctuación la organización estatal actúa en dos sentidos, primero, con la aplicación de políticas ad hoc de incentivo en los factores clave para reducir el impacto de los periodos de recesión, lo que amerita identificar la cuantía y las áreas en las que se debe gastar para mantener el ciclo estable, teniendo en cuenta también los factores externos que pueden impactar la economía como el nivel de inversión extranjera, la balanza comercial y/o el flujo global de capitales.

En segundo lugar, la oportuna recepción de información proveniente de instancias y organizaciones fuera del propio Estado (ambiente privado y mixto) cuya gestión repercute en el resultado final y en la efectividad de los movimientos de las finanzas públicas como, por ejemplo, el nivel de inversión y de empleo producto de la tasa de interés, el nivel de ahorros y el encaje legal. En este caso, el modelo cerrado de Estado en América Latina tiene un efecto en la baja recepción de este tipo de información, tendencia general en el proceso de democratización vivido en la mayoría de países de la región en la década 1980 – 1990 que conjuga una difícil estabilidad político - económica todavía hoy muy frágil y la predilección por estrategias unidireccionales de gasto público social no focalizado, el incremento salarial a través de regulaciones y el control de los precios (Carrillo, 2017).

Sin embargo, el papel del Estado requiere experimentar la apertura del sistema con la superación del modelo de hacienda pública ortodoxa y del supuesto de equilibrio general ante la entrada de la política

de endeudamiento para garantizar mayor flujo de dinero y el manejo de los gastos en el tiempo con un aporte y disfrute intergeneracional. A partir de entonces, el reto de la organización pública latinoamericana se centra en crear condiciones de estabilidad, así como de disminución de riesgos e incertidumbres producto del cambio abrupto en los ciclos de inversión, con el riesgo de un gasto público excesivo resultado de expectativas de crecimiento poco realistas, al bajo nivel de ahorro estatal y la escasa compenetración (autoritarismo) con el resto de los agentes organizativos dentro de la economía.

Lo que en la mayoría de los países con altos niveles de desarrollo es un principio para mantener el sano desempeño de las finanzas nacionales a través de un esquema de control entre ingresos, gastos y deuda (anti-ciclicidad), la idea de Dahl (1976), visibiliza cómo en América Latina el costo de sobreponer el sistema político al sistema económico, lleva al debilitamiento de las instituciones democráticas ante una escasa transparencia de la gestión y de la gobernanza, así como la vulneración de los objetivos de eficiencia en el manejo de los recursos y de la equidad con el acceso a estrategias de desarrollo (Albi, 2000). De esta manera, el factor político como subsistema de la función económica del Estado se ve influenciado por la debilidad estructural de la relación entre Estado y sociedad (empresa), con lo que el objetivo de la eficiencia económica se ciñe al objetivo de estabilidad política.

Una de las principales causas por las que se presenta esta conducta en el manejo financiero del Estado tiene que ver con la dimensión organizativa - institucional que ha sido esquematizada ya por Maza Zavala (2007), ante la débil consolidación o solapamiento de las instituciones de control y coordinación en las funciones económicas del Estado frente a las instituciones activas (la acción mixta entre el gabinete de finanzas y el banco central). Ello lleva a primar el costo político de medidas que son necesarias pero impopulares, a la expansión injustificada y descontrolada del gasto público y a una actuación del banco central replegada a los intereses gubernamentales con la emisión de masa monetaria no sustentada en la riqueza real de la producción (Ley de Walras) pudiendo llevar a una hiperinflación que dificulta la orientación anti-cíclica (previsiva-moderada) de los Estados.

Este solapamiento institucional tiene un importante costo en el desequilibrio del manejo de los recursos públicos y en su capacidad de revertir la tendencia pro-cíclica del gasto con la pérdida de valor de la moneda y, más importante, de la confianza en el logro de los objetivos económicos de la organización estatal. Esta situación se complica todavía más si se evalúan los casos con un aparato comercial poco desarrollado o un nivel de precios de producción volátil ya que los ciclos se exacerban, como ocurrió en Chile (1995) y Perú (1980) con productos mineros o en Venezuela (2018) con el petróleo (Adler y Sosa, 2011).

Adicionalmente, la conducta preventiva hacia los ciclos económicos por parte del Estado en el manejo de sus finanzas busca obtener fondos suficientes para estimular la demanda agregada sin provocar con ello un afecto expulsión de los factores productivos, y reducir la salida de los capitales que se encuentran dentro de la nación, pudiendo asegurar el manejo de sus propias operaciones administrativas, disminuir el impacto en el nivel de renta de la población y asegurar las fuentes de ingreso, producción y empleo, todos ellos aspectos que en América Latina han mostrado tener un alto nivel de correlación negativa (inversa) respecto a periodos de alta volatilidad en las fluctuaciones (Pallage y Robe, 2003).

Pese a que no existe un consenso sobre cuál es el tipo de gasto que mayor incidencia tiene en la aceleración del cíclico, en el caso de América Latina son dos los que se muestran más visibles: el gasto corriente (principalmente de carácter social), y al gasto de capital con escaso nivel de retorno de la inversión (generalmente por improductividad). Sin embargo, la experiencia general parece indicar que este debate queda en segundo plano frente a una conducta generalizada de gasto demasiado optimista en el flujo de créditos y de capitales que, al entrar en recesión, recrudecen los niveles de pobreza y de desigualdad con un aumento en el precio de los servicios públicos, el aumento indiscriminado de los impuestos y de la reducción de los beneficios sociales dentro de la población más vulnerable.

Lo anterior demuestra la ineffectividad que ha tenido la organización pública en la región para crear condiciones de bienestar sustentables en su tendencia de gasto durante los periodos de bonanza, siendo la principal clave una especie de "austeridad asertiva" al priorizar los sectores más vulnerables y los que garantizan mayor nivel de retorno de la inversión social con el fin de reducir el impacto de los ajustes en

las fluctuaciones y, con ello, garantizar el cumplimiento de las funciones del sector público de acuerdo con una conducta preventiva.

Esta vulnerabilidad al cambio además, contrasta con la estructura económica de la región que, todavía a principios del presente siglo se centra especialmente en la explotación de materias primas y recursos naturales (a manos del Estado) que estimulan fluctuaciones más volátiles cuando el ingreso percibido por estos rubros no logran ser transformados en ventajas competitivas en alguno de los otros factores productivos como en la mejora de la mano de obra (trabajo), capital, tecnología o una combinación de ellos. Ocampo (2008: 11), destaca ese paso como parte de la transición organizativa para la mejora de sus condiciones:

En términos generales, la literatura existente indica que los países en desarrollo que se han inclinado a especializarse en productos primarios y/o manufacturas intensivas en recursos naturales han tendido a quedarse rezagados en relación con aquellos que se han industrializado más rápidamente y, desde 1980, particularmente de los países que se han especializado en manufacturas con alto contenido tecnológico.

Sin embargo, frente a la opción de mantenerse el modelo de explotación del sector primario o migrar hacia una efectiva industrialización, se encuentra una tercera vía que en América Latina ha sido endémica, se trata del modelo industrial soportado en gran parte por los recursos naturales esto es: la actividad industrial crece o se reduce en sintonía con la situación de los ingresos por concepto de los recursos naturales. A su vez, esta tendencia ha llevado en algunos casos al auge del sector servicio sin atravesar por una verdadera industrialización, esta ha sido una situación a la que Esser (1993: 39) llama “visión sin estrategia”, que atiende a la primacía de la cantidad frente a la productividad, demasiada presencia por parte del Estado y con un fin principalmente político y social y no económico.

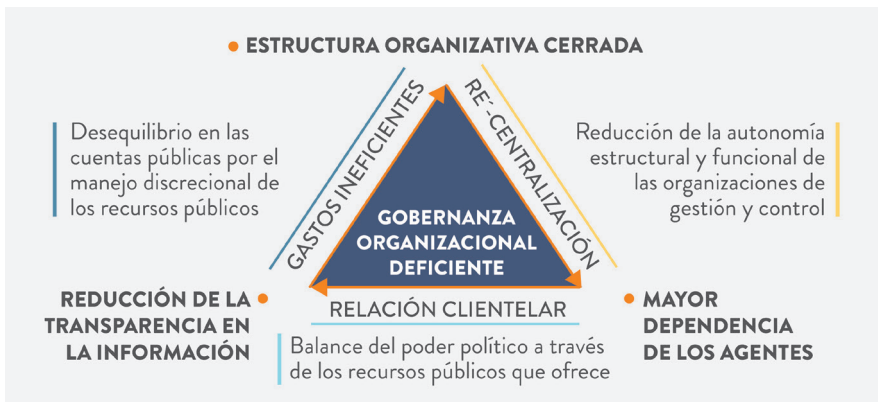
En contraste, algunos de los factores que mayor contribución han tenido en la mejora de la organización en la economía pública paradójicamente han sido los conocidos como estabilizadores automáticos que Fernández, Parejo y Rodríguez (1995), definen como “los instrumentos fiscales que, por el mero hecho de existir, y sin verse influidos por decisiones del gobierno, actúan de forma anti-cíclica”. Lo anterior

se puede identificar en dos mecanismos: el cobro de impuestos de carácter progresivo que consideran el nivel de renta en interlocución con los niveles del poder público (para evitar la doble tributación y facilitar la canalización de los recursos), y el cambio en la naturaleza de las transferencias para adaptarse a lo largo del ciclo en dirección a los sectores más afectados.

Este planteamiento sobre la tendencia de gastos del Estado en su actividad económica (pro y anti cíclica) sirve para esquematizar el papel fundamental de la economía pública en la adaptación que provee el modelo organizacional a través de las condiciones del entorno, sujeto de esta manera al cambio y variación en las condiciones de la economía real y advierte del reto que debe afrontar América Latina orientado hacia: la apertura del modelo sobre las condiciones de estabilidad (gobernanza); la separación entre sistema político y económico; y el fortalecimiento de los mecanismos de ingreso, gasto y deuda.

En suma, la condición heredada de la tradición colonial cerrada y reactiva a los cambios coyunturales de la economía pública se muestra en la imagen 2 en relación con la debilidad que implican en la gobernanza organizacional y la necesidad de promoción de instituciones de control y coordinación en las funciones organizativas-administrativas en América Latina.

Figura 2. Efectos estructurales de la dinámica de la economía pública en América Latina.



Fuente: Elaboración propia.

Es imperioso desde la gobernanza organizacional como sistema de actuación en la economía pública una reducción progresiva de estos efectos estructurales que subyacen en la organización pública en América Latina como parte de sus instituciones informales. La pregunta entonces es ¿Cómo lograr acortar el camino en miras de garantizar una organización más fuerte de la Hacienda Pública conforme al objetivo de bienestar común? Ya que no se puede garantizar la cooperación de nodos informativos si no hay una verdadera disposición al seguimiento de las actividades de manera transparente, recurrente y, en especial, con la responsabilidad social que implica el manejo de los recursos comunes.

Por ello, algunos de los elementos que resultan importantes para aumentar este vínculo de responsabilidad son aquellos que involucran más a las partes (Estado – sociedad - mercado), entre los que destacan la consolidación de los impuestos progresivos y reducción de los subsidios que son innecesarios dado el nivel general de ingresos para impactar realmente en la desigualdad, un tema de difícil manejo en toda América Latina. La aplicación de estas medidas ha demostrado tener importantes efectos en el desarrollo de la noción de los derechos ciudadanos sobre los recursos públicos y, por tanto, del manejo eficiente de la organización pública en su gestión, un mayor grado de participación en el sistema de ingresos nacionales a través de los impuestos ajustado a la capacidad de cada contribuyente promueve la activa vigilancia y el sentido de responsabilidad en los gastos.

Esta es una relación que ha mostrado tener importantes avances en la relación entre demanda – eficiencia en países de Europa, con el uso de instancias que no solamente son más transparentes en sus actividades y en el uso de los recursos públicos, sino que son más cercanas a los problemas y necesidades de la población local. Ganuza (2004: 78), señala que ello forma parte de un modelo de gestión promovido desde el sistema de integración europeo que se caracteriza por “hacer confluir la participación de la ciudadanía con la eficiencia administrativa, incorporando la integralidad de la gestión y la relación con el entorno”. Visto de manera estructural, esta visión de la organización de la economía pública en términos flexibles adecúa la eficiencia de la gestión mediante la demanda

ciudadana y de las condiciones presentes en el entorno para operar de manera más honesta.

Este es un punto de comparación útil para evaluar el impacto de la centralización en la gestión económica del Estado en América Latina que necesita superar una fase de estabilización política prescindiendo del uso de los recursos como mecanismos de apoyo popular, alejándose de su objetivo de bienestar general en el manejo de la economía pública.

Algunos pasos dados sobre esa vía se encuentran en la aplicación todavía tímida de los presupuestos participativos en regiones de Brasil, Argentina y México que, por lo general, se hacen sobre un porcentaje variable del presupuesto a nivel municipal o del presupuesto no ejecutado a final del año fiscal, permitiendo a los habitantes formar mesas técnicas que propongan, evalúen y aprueben el uso de esos recursos. No por ello, explica Montecinos (2009: 155), que cuando existe la propuesta de presupuesto participativo, pero no la convicción política real y la competencia dentro del personal administrativo la decisión final no corresponde siempre a la prioridad de la sociedad civil donde “claramente, la racionalidad instrumental atenta contra la racionalidad deliberativa y democrática que existe detrás de la intención de implementar el presupuesto participativo a una escala nacional”.

Adicionalmente a la característica de voluntad política y de profesionalización administrativa, Goldfrank (2006: 8), devela algunas de las condiciones organizativas más relevantes en el seguimiento del presupuesto participativo en: necesidades inmediatas y planificación a largo plazo (priorización); su definición dentro del espacio formal o del informal de la actividad pública; la forma de deliberación pública y transparente; la supervisión por parte de la organización central del Estado (nivel federal correspondiente) y; acceso adecuado a la información como lo pueden ser los criterios de decisión usados.

Esta herramienta es especialmente significativa en el auge organizacional teniendo en cuenta que tiende puentes de interlocución de manera responsable entre el Estado, los recursos disponibles y los propios beneficiarios, mientras que el proceso en sí mismo se somete a una constante revisión que obligan a su transparencia.

Este sistema suele verse confrontado ante la dominancia de los términos de la democracia representativa, mucho más difundida, en parte, por la preponderancia de los recursos manejados desde el Estado central y, más importante aún, la renuencia-desconfianza de la sociedad a participar.

El uso y aplicación de estas medidas garantizarán un mayor grado de adaptación organizativa cuando la misma estructura se adecúa a sus requerimientos, en este caso: voluntad política real para coordinar los medios frente a los objetivos de bienestar; la formación y ordenación lógica, además de ágil de los distintos niveles de gestión y; el seguimiento y participación de los ciudadanos en el manejo de los recursos públicos. Todo ello incluye la contribución en los ingresos del Estado y el manejo de los gastos focalizados sobre aquellos individuos más vulnerables (equidad), y las instancias que garanticen un mayor y mejor nivel de retorno como lo pueden ser las inversiones productivas (eficiencia).

La consolidación de las instancias organizativas mixtas o ciudadana como las Organizaciones no Gubernamentales y los grupos de presión originados de la sociedad civil constituyen la propuesta innovadora de los Estudios Organizacionales exactamente por esta propiedad de fomento a la inercia y adecuación de los objetivos organizacionales de la economía pública en términos de tiempo y condiciones, mediante el manejo de información y actos de presión sobre la gestión estructural (mecanismos de control y fiscalización de los recursos) y funcional (prestación de bienes-servicios) fruto de la actividad del sector público.

En esta breve revisión sobre el espacio que comparte la economía y la Ciencia Política en la economía pública, se ha podido comprobar la pertinencia del análisis desde el que parten los Estudios Organizacionales en la actualidad, diferenciando así entre las herramientas como los medios materiales o virtuales desde los que la actividad económica del Estado logra instrumentar los fines sociales; a las instituciones como la agenda promotora de actitudes en pro de un ejercicio estructurado y lógico y a las organizaciones como la consolidación de herramientas e instituciones en un conjunto de actividades diseñadas para reducir la brecha entre las necesidades y los medios disponibles, incluyendo el soporte de la actividad administrativa del Estado y el manejo transparente de los recursos.



En tanto, la carencia de estos mecanismos de desconcentración en la actividad pública es lo que marca principalmente el sentido de urgencia de los Estudios Organizacionales como base de la economía pública en sus distintas actividades en los que, como se ha podido observar para el caso de América Latina, sus principales funciones lejos de cumplirse se encuentran relegadas a la capacidad de poder hegemónico personal o de un partido político. Este es un debate que persigue el equilibrio de la intercepción entre los fines económicos y los políticos a través del enfoque de la organización como articuladora de un mismo objetivo.

CONCLUSIONES

La economía pública como campo de estudio emergente a partir de la segunda década del siglo XX muestra muchos paralelismos con la construcción, todavía hoy inacabada, de los Estudios Organizacionales. Pero lejos de ser una casualidad, ello ocurre debido a que ambos son el reflejo de un mismo fenómeno: el agotamiento de los modelos hasta el momento dominante en tanto a la falta de instancias formales que regulen, centralice y gestionen las actividades de manera lógica en base a los objetivos propuestos; los esquemas de producción cerrados luego de las Primera Guerra Mundial; y el ascenso de nuevos sistemas técnicos y la innovación que respaldan un cambio científico más ordenado.

Algunos de estos mecanismos emergentes que son objeto de los estudios organizacionales surgen al margen de la propia organización estatal, lo que presiona más a su funcionamiento y buena gestión, una cuestión que los mismos estudios han reconocido y que señalan como parte primordial del ascenso de la gobernanza organizacional, es decir, la capacidad de influencia que ejercen instituciones externas a la organización en la búsqueda de que se cumplan los objetivos por los que ha sido creada una instancia en particular.

La referencia sobre los autores antes señalados forma tan solo una parte del gran aporte teórico realizado sobre los Estudios Organizacionales en relación con la economía del Estado durante el siglo XX, haciendo énfasis en aquellos aportes que han traído mayor impacto



en la construcción del concepto de organización y el manejo de los nuevos retos que supone para la economía de acuerdo con las acciones y políticas desde el Estado moderno.

La interconexión entre lo privado y lo público ha sido el factor determinante de la actualización e innovación de la organización y, en este particular, el de la apertura de la economía pública no confrontada directamente con el debate entre estatización y liberalización. En este enfoque, el Estado tiene una participación que, cuando mínimo, es mediadora en sus fines y herramientas económicas (medidas impositivas, transferencias, etc.), que son necesarias con el aumento de incertidumbre en las operaciones a nivel global.

El reto de América Latina pasa por reducir gradualmente la dependencia, primero, de las élites de poder sobre los recursos públicos como móviles de apoyo popular y, en consecuencia, la ciudadanía debe formar parte de la estructura de presión y seguimiento de la economía pública a través de las organizaciones interlocutoras que garantizan mejores grados de desarrollo como la tendencia anti-cíclicas; la flexibilización eficiente de la organización pública horizontal (jerarquía de decisión) y vertical (escala nacional, regional y local), y el fomento de instancias de participación e implicación de la ciudadanía activa.



REFERENCIAS

Adler, Gustavo. y Sosa, Sebastián. (2011). *Dependencia de las materias primas en América Latina: ¿qué pasaría si el auge se convierte en una caída?* [Documento en línea] Disponible: <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=1318> (Revisado: 14/06/2020)

Akerlof, George. y Shiller, Robert. (2009). *Animal Spirits. How human psychology drives the economy, and why it matters to global capitalism*. Nueva Jersey: Princeton University.

Albi, Emilio. (2000). *Economía Pública I*. Madrid: Ariel Economía.

Arias, Xosé. y Caballero, Gonzalo. (2003). Instituciones, costos de transacción y políticas públicas: un panorama. Bogotá: *Revista de Economía Institucional*. [N° 8]. Pp. 117 – 146.

Barba, Antonio. (2013). *Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades*. México D.F: Gestión y Estrategia [N°44]. Pp. 139 – 151.

Bustelo, Pablo. (1992). La industrialización en América Latina y Asia Oriental: un análisis comparado. México D.F: *Comercio Exterior*. [N° 12]. Pp. 1111 – 1119.

Carrillo, Víctor. (2017). *La hiperinflación peruana: Una revisión sistemática*. [Documento en línea]. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/319159960_La_hiperinflacion_peruana_Una_Revision_sistemica (Revisado: 14/06/2020)

Castaño, Germán. (1999). Teoría de la agencia y sus aplicaciones. Manizales: *Revista Decisiones Administrativas* [N°1] Pp. 7 – 12.

Castells, Manuel. (2002). *La era de la información Vol I: La sociedad red*. México D.F: Siglo XXI Editores.

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F: McGraw Hill.

Dahl, Robert. (1976). *Análisis político moderno*. Barcelona: Editorial Fontanella.



Esser, Klaus. (1993). *América Latina. Industrialización sin visión*. Buenos Aires: Nueva Sociedad. [N° 125]. Pp. 27 – 46.

Favaro, Diego. (2013). *Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación*. Buenos Aires: Revista Cultura Económica. [N°85]. Pp. 51 – 70.

Fernández, Andrés. Parejo, José. y Rodríguez, Luis. (1995). *Política económica*. Madrid: McGraw-Hill.

Fernández Collado, Carlos. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F: Trillas.

Finot, Iván. (2003). *Descentralización en América Latina: cómo hacer viable el desarrollo en América Latina*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

FitzGerald, Valpy. (1994). *La CEPAL y la teoría de la industrialización*. Londres: Oxford.

Ganuzá, Ernesto. (2004). La participación ciudadana en el ámbito local europeo. Valladolid: *Revista de Estudios Europeos*. [N° 38]. Pp. 77 – 91.

Gobernado, José. y Baza, Juan. (2007). Los efectos distributivos del presupuesto municipal en un Estado descentralizado. Valladolid: *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*. [N° 10]. Pp. 155 – 281.

Goldfrank, Benjamin. (2006). Los procesos de “presupuesto participativo” en América Latina: éxito, fracaso y cambio. Santiago: *Revista de Ciencias Políticas*. [N° 2]. Pp. 3 - 28.

Jensen, Michael y Meckling, William. (1976). *Teoría de la empresa: la gerencia; coste de agencia y estructura de la propiedad en la naturaleza económica de la empresa*. Madrid: Alianza Editorial.

Kooiman, Jan. (2005). *Gobernar en gobernanza*. [Documento en línea] Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1368191> (Revisado: 11/06/2020)

León, Benito. y Cruz, Israel. (2016). *De la teoría de la organización a los estudios organizacionales. Cambio paradigmático en el pensamiento anglosajón en el siglo XX*. [Documento en línea] Disponible: file:///C:/Users/Jos%C3%A9/Downloads/De_la_teor%C3%ADa_de_la_organizaci%C3%B3n_a_los_es.pdf (Revisado 08/06/2020)

Martín, Juan. y Guijarro, Maite. (1989). *Finanzas públicas y desarrollo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Martínez, Miguel. y Lee, Hyun. (2012). "Organización ágil", un concepto surgido por el cambiante entorno global. México D.F: Inceptum. [N° 13]. Pp. 35 – 52.

Maza Zavala, Domingo. (2007). *Análisis macroeconómico de la economía circulatoria*. Caracas: UCV-BCV.

Montecinos, Egon. (2009). El presupuesto participativo en América Latina. ¿Complemento o subordinación a la democracia representativa? Caracas: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. [N° 44]. Pp. 145 – 174.

Musgrave, Richard. (1959). *La teoría de la hacienda pública. Un estudio en economía aplicada*. Nueva York: McGraw Hill.

Njaim, H. (1995). *La corrupción, un problema de Estado*. Caracas: Dirección de Cultura de la Universidad Central de Venezuela.

North, Douglas. (1981). *Estructura y cambio en la historia económica*. Madrid: Alianza Universidad.

Ocampo, José. (2008). El auge económico latinoamericano. Santiago de Chile: *Revista de Ciencia Política*. [Vol. 28]. Pp. 7 – 33.

Pallage, Stephane. y Robe, Michel. (2003). On the welfare cost of economic fluctuations in developing countries. Pennsylvania: *International Economic Review*. [Vol. 44]. Pp. 677 – 698.

Pascale, Pablo. y Pascale, Ricardo. (2009). La economía en tiempos de desconfianza. Montevideo: *Quantum*. [N°2]. Pp. 74 – 91.

Popper, Karl. (1976). *La sociedad abierta y sus enemigos*. Barcelona: Paidós.



Samuelson, Paul. y Nordhaus, William. (2010). *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica*. 19 ed. México D.F: McGraw-Hill.

Sánchez, José. (2002). *Gestión pública y governance*. Toluca (México): Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Sen, Amartya. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.

Weber, Max. (2002). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.



CAPÍTULO 6

INCIDENCIA DEL CICLO ECONÓMICO EN LOS DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO NACIENTE: LA EXPERIENCIA DE COLOMBIA

"Los autores agradecen el apoyo financiero otorgado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) a través del proyecto de investigación número 084."

Carlos Humberto Cepeda Sanabria¹
Héctor Romero²
Eddy Johanna Fajardo Ortiz³

INTRODUCCIÓN

El fenómeno del emprendimiento es fundamental para las economías, en particular, las economías en desarrollo, ya que es necesario encontrar mecanismos de acción que permitan fomentar la creación de empleo. Es gracias a esto, que se puede impulsar el desarrollo económico y social desde el ámbito local, regional y nacional. Según cifras del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2017) un importante porcentaje de las nuevas empresas generan puestos de trabajo desde su inceptión, con lo cual se confirma que la actividad emprendedora puede ser un elemento vital que impulsa la economía

1. Estudiante de la Maestría en Economía y Desarrollo, Universidad Industrial de Santander. Miembro del Semillero de Investigación en Desarrollo Regional (SIDER). Profesor de la Universidad de Investigación y Desarrollo. Correo electrónico: ccpeda4@udi.edu.co.
2. Profesor Asociado, Universidad Industrial de Santander. Doctor en Economía, Universidad Central de Venezuela. Líder del Semillero de Investigación en Desarrollo Regional (SIDER). Correo electrónico: hvalbuen@uis.edu.co.
3. Profesora Titular, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Doctora en Estadística, Universidad Central de Venezuela. Correo electrónico: efajardo@unab.edu.co.

mediante la generación de empleo. De igual forma en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el emprendimiento ha sido de gran importancia y un tema de inmensa atención de los académicos y responsables políticos; la intervención de los gobiernos en la actividad emprendedora va en crecimiento a nivel internacional en los últimos años, admitiendo la importante contribución que esta tiene al crecimiento económico (Kantis, Ishida y Komori, 2002). A nivel mundial, las tendencias concernientes a los modelos económicos para el desarrollo económico se concentran en el desarrollo empresarial; en la creación de empresas, en el impulso a la cultura empresarial y por lo tanto al crecimiento de emprendimientos nacientes como vía para generar desarrollo económico. Países que han enfocado sus políticas, instituciones y modelos económicos en la creación de empresas, son naciones que crecen, generan riqueza, se desarrollan y aumentan la calidad de vida de sus habitantes (Crissián, 2006).

Por otra parte, no se puede dejar a un lado la importancia del enfoque holístico en la integración y formación gerencial del emprendedor; como se profundiza a continuación, este, constituye esencialmente las actitudes a la hora de tomar decisiones y enfrentarse al riesgo y a la incertidumbre, característica propia de todo emprendedor. La amenaza y el miedo son variables difíciles de procesar con agilidad, y en ocasiones puede generar un bloqueo en la toma de decisiones; por consiguiente, la expansión de estrategias ante variables desconocidas constituye elementos esenciales que deben incorporarse en la formación gerencial del emprendedor con el objetivo de cumplir con las exigencias propias de las organizaciones (Hernández, 2005).

Siguiendo una tipología utilizada por el Foro Económico Mundial, el GEM clasifica las economías con niveles de desarrollo similares en tres grupos: economías basadas en factores o recursos; economías impulsadas por la eficiencia y economías impulsadas por la innovación (Kelley, Bosma y Amorós, 2011).

En las economías basadas en recursos y en eficiencia, se encuentran los países de América Latina. El GEM, efectúa un análisis que mide la intención emprendedora y la actividad de negocios en la fase naciente, nueva y establecida. Esto, permite indagar las diferencias de los procesos emprendedores durante las tres formas

principales del desarrollo económico. Así, en economías basadas en recursos, se espera que la actividad de negocios nacientes y nuevos sea mayor, debido a que muchas de ellas son motivadas por necesidades económicas.

En economías basadas en la innovación, se espera que el emprendimiento por oportunidad sea mayor que en las economías basadas en recursos o en eficiencia. Concerniente a esto, el emprendimiento motivado por necesidad ocupa un porcentaje importante del total de la actividad emprendedora en América Latina (Amorós, 2011).

Teniendo en cuenta que la actividad económica presenta fases por la que transcurre durante diferentes periodos de tiempo, en los cuales pasa por periodos de desaceleración y de expansión, es importante indagar sobre la incidencia que tiene la actividad económica en los determinantes del emprendimiento naciente en Colombia.

Debido al bajo crecimiento de la economía, especialmente en Colombia, se ha generado un gran interés en el emprendimiento, debido a que ha demostrado tener potencial en la generación de empleo, promoviendo importantes avances en el entorno local. Es por esto por lo que hay una motivación en aumentar la capacidad y la educación sobre el emprendimiento y en el emprendedor, buscando incrementar y fortalecer el espíritu empresarial de los colombianos, fortalecer las mipymes existentes, pero sobre todo aumentar la creación de nuevas empresas exitosas, sostenibles y de alto impacto. Todo esto, para el desarrollo económico y social del país.

La situación en Colombia no es muy diferente, pues los gobiernos a través de los años han planteado el desarrollo económico como una de sus visiones de administración de país. Una prueba de esto, lo presenta el Departamento Nacional de Planeación (2005) en su documento *Visión Colombia 2019*, el cual es un panorama de formulación de políticas públicas en materia de crecimiento económico, capital humano, desarrollo social y territorial, entre otras. Este documento manifiesta que los recursos públicos de Colombia provienen principalmente de las empresas del sector privado, de los impuestos gravados a sus utilidades generadas y los salarios que pagan a sus trabajadores; por lo tanto, cuantas más empresas emergen, crezcan y se desarrollen, mayores serán los recursos para el suministro de

bienes e inversión social. El documento plantea una serie de estrategias para cumplir con el objetivo de duplicar el Producto Interno Bruto (PIB) y elevar el ingreso per cápita; entre esas estrategias se destacan, consolidar una táctica de crecimiento, generar un modelo empresarial competitivo, suscitar una estructura adecuada para el desarrollo, entre otras; a su vez dentro de sus metas tiene fomentar una cultura de emprendimiento, por lo que se ha implementado un dinamismo para fomentar esta cultura emprendedora a través de programas y asociaciones como, Innpulsa Colombia, ASEC (Asociación de Emprendedores de Colombia), Fondo Emprender, entre otros. De igual forma, Díaz-Díaz, Fajardo y Romero (2021), desde el punto de vista de la cultura, destacan que el estatus que tienen los emprendedores en la sociedad, incrementa la probabilidad de contar con emprendedores establecidos.

Las investigaciones han indagado en el desarrollo de creación de una empresa, que comprende desde el momento de la motivación, las aspiraciones nacientes e ideas del negocio hasta la iniciación y ejecución preliminar de la empresa. Lo que en Colombia aún no se identifica son los factores predominantes que estimulan o acotan el acceso de nuevos empresarios en dicho proceso dentro de los diferentes contextos. Es por eso por lo que este estudio intenta identificar los determinantes que pueden incidir en la decisión de los individuos de emprender o no un nuevo negocio.

Haciendo uso de un modelo de regresión logística, se evalúa la incidencia que la actividad económica tiene en los determinantes del emprendimiento naciente en Colombia para el periodo 2006-2012. De tal forma, la contribución de esta investigación emana de una amplia comparación temporal de factores que contribuyen en la decisión individual de iniciar un negocio; por consiguiente, estudiar la actividad emprendedora naciente bajo diferentes etapas del ciclo económico puede cooperar a una mejor asimilación de los determinantes del emprendimiento. En este sentido, el presente documento se divide de la siguiente forma: en la sección II, se adelanta la revisión de la literatura académica, en el apartado III, se discute el marco referencial del estudio. Por su parte, la metodología, representa la sección IV. Los principales resultados de la investigación aparecen en la sección V. Por último, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones.



ANTECEDENTES

La actividad económica y sus diferentes fluctuaciones, ha sido estudiada de forma amplia por las entidades oficiales, centros de investigación e instituciones académicas, pues las tendencias de la actividad económica ayudan a determinar la senda del desarrollo y el crecimiento económico y social de los países. Sus fases principales pueden determinar el nivel de empleo, de producción y de crecimiento económico. Por todo lo anterior, es de suma importancia conocer las fluctuaciones y tendencias de la actividad económica y evaluar la relación que esta tiene sobre el emprendimiento naciente en Colombia, con el fin de lograr políticas públicas que estimulen la actividad emprendedora del país, aminorar los efectos que esta actividad económica pueda llegar a tener sobre esta importante acción emprendedora y buscar acrecentar nuevas maneras de ofrecer bienes y servicios.

En este sentido Martínez, Mira y Gómez (2013), exploran varios elementos que son determinantes en la creación de empresas en las distintas etapas del ciclo económico. Los autores usan datos de las encuestas de población adulta (APS) llevados a cabo en España entre 2005 y 2011. Para el conjunto de los siete años analizados, se utilizaron 154.419 observaciones de muestra. Para su análisis se aplicó una regresión logística binomial, una generalización del modelo de regresión lineal clásica aplicada al caso de variables dicotómicas categóricas. Los resultados refuerzan la importancia del papel de las variables de percepción como determinantes de la actividad emprendedora, también enfatizan la importancia de la detección de oportunidades en épocas de recesión económica.

Por su parte, Beiler (2017) examina, cómo la decisión entre un empleo remunerado y el inicio de una empresa dentro de los primeros cuatro años después de la graduación de pregrado, se ve afectada por las condiciones económicas en la fecha específica de obtención del grado. Se utilizaron datos de la principal encuesta de población administrativa alemana (micro censo) en cohortes universitarias de los años 2003 a 2010. A través del uso de regresiones lineales, se logra obtener que hay un efecto procíclico significativo de las condiciones económicas en la graduación en el inicio de emprendimientos en el primer y segundo año después de la graduación de una cohorte, lo que demuestra que las decisiones están influenciadas

principalmente por las condiciones económicas en el momento de la graduación. En su investigación, Cantarero, González y Puig (2017) demuestran la asociación entre las fases del ciclo económico y la dinámica emprendedora de ciertas empresas; en su metodología los autores definen dos etapas disímiles, una de crecimiento y otra de profunda crisis económica. Para su investigación, usaron datos longitudinales del número de empresas creadas en España, durante el periodo 2002-2013, donde se aplicaron técnicas estadísticas basadas en econometría espacial. Los autores han demostrado que el modelo de crecimiento de la dinámica emprendedora en empresas de economía social es negativo, lo que contradice a estudios previos que sugieren que la fundación de empresas de economía social es contra cíclica y actúa como refugio en épocas de crisis.

Para Devece, Peris y Rueda (2016) es importante identificar las características empresariales básicas y los impulsores de emprendimiento que aumentan la probabilidad de éxito de las nuevas empresas durante dos etapas del ciclo económico: el auge y la recesión económicos de 2008. Utilizaron datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), centrándose en esos dos periodos. El estudio utiliza datos de los años 2004, 2005, 2009 y 2010. Aplicaron un análisis comparativo cualitativo de conjunto difuso y sus resultados muestran que el emprendimiento puede tener mejores resultados durante las recesiones que durante los periodos de auge. En su estudio, Koellinger y Thurik (2012), exploran la relación entre el emprendimiento y el ciclo empresarial utilizando datos de panel de 22 países de la OCDE para el periodo 1972 a 2007, diferenciando entre el nivel global y el nacional. Los resultados muestran que las tendencias globales en el emprendimiento son un indicador temprano de la recuperación de las recesiones económicas; el PIB y los ciclos de desempleo no predicen el ciclo empresarial; a nivel nacional el impacto del emprendimiento parece más débil que a nivel global y a nivel nacional, un repunte en el ciclo de desempleo conduce a un repunte en el ciclo emprendedor.

Del mismo modo, González-Pernía, Guerrero, Jung y Peña-Le-gazkue (2018), se proponen a obtener una mejor comprensión de la relación entre la recesión económica y el emprendimiento en el caso de España para el periodo crítico de 2007 a 2010. Su investigación aborda la cuestión de cómo la probabilidad de que las personas

participen en la creación de nuevas empresas se ve afectada por un clima de recesión económica. Se examina mediante el uso de modelos de mediación logística multinivel en los datos panel a nivel regional, a nivel individual y subnacional. Los resultados muestran que el emprendimiento se encoge durante las recesiones económicas, sugiriendo una tendencia procíclica. Por otro lado, Yu, Orazem y Jolly (2014), demuestran que el emprendimiento es menos sensible al ciclo de negocios que el salario y el empleo salarial. Se probó el impacto del ciclo de negocio en el momento del emprendimiento utilizando una encuesta de la Universidad Estatal de Iowa (ISU) para los graduados de licenciaturas entre 1982 y 2007, usando una especificación Probit. El estudio muestra que los flujos del mercado laboral crean una correlación positiva entre la tasa de desempleo y la participación de los propietarios en el mercado laboral que pueden interpretarse incorrectamente como evidencia de la necesidad del emprendimiento. Los datos sobre los graduados universitarios muestran que entrar en el mercado laboral durante una recesión, disminuye la probabilidad de iniciar un negocio.

En el caso particular de Colombia, Cano y Tabares (2018) identifican las principales características personales y de las empresas, fundadas por estudiantes, como emprendedores nacientes y emprendedores activos. A través de un análisis descriptivo de la información de la edición 2013/2014 de la GUESSS Colombia (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey), con un tamaño de muestra de 801 estudiantes y comparando los resultados con los datos del informe internacional GUESSS 2013/2014, encuentran que Colombia tiene una mayor actividad empresarial en comparación con la muestra internacional, por lo tanto, los emprendedores nacientes son mayores que a nivel internacional. El estudio en Colombia muestra un nivel de informalidad; también indica que el 80,1% de los empresarios crean sus propias firmas con socios que aporten conocimiento o financiamiento.

De la revisión de la literatura académica mencionada anteriormente, se puede evidenciar que no existe un consenso de la literatura sobre la temática; por lo que difieren los autores en sus resultados respecto a la influencia que tiene la actividad económica en el emprendimiento. Por lo tanto, es relevante conocer la relación del



nivel de actividad económica sobre los determinantes del emprendimiento naciente en Colombia. En cuanto a la metodología usada en los diferentes estudios mencionados, se puede observar que los más empleados en dichos estudios son los modelos con variable dependiente cualitativa.

MARCO TEÓRICO

Un elemento importante con respecto a la economía moderna del conocimiento que queda por estudiarse en detalle es si el ciclo empresarial afecta el nivel del emprendimiento. Entre los modelos teóricos que destacan la relación entre emprendimiento y actividad económica se encuentra el desarrollado por Bernanke y Gertler (1989) en donde se evidencia que en las épocas de auge los emprendedores pueden obtener fuentes de financiamiento para poder invertir en la adquisición de bienes de capital y contratación de mano de obra. Lo opuesto ocurre en momentos de recesión o desaceleración de la actividad económica, por lo que se reduce la producción y se exagera el tiempo de desaceleración de la actividad económica. En ese caso se asume que existe un mecanismo pro-cíclico entre el ciclo económico y el emprendimiento.

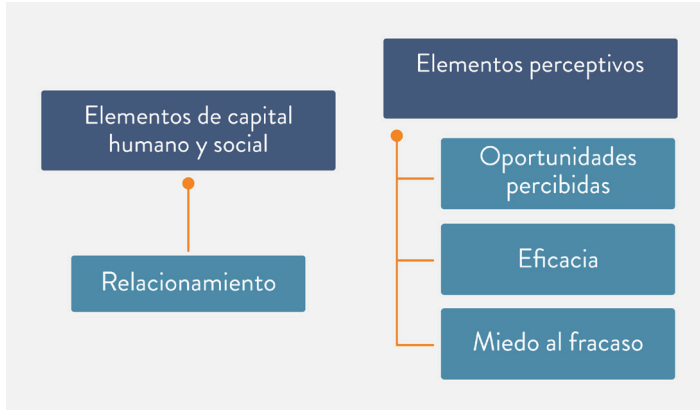
En el modelo desarrollado por Rampini (2004), por su parte, partiendo de los hallazgos de Kihlstrom y Laffont (1979), los individuos poseen mano de obra que pueden utilizar como trabajadores en una empresa competitiva o como emprendedores en la dirección de una organización. Los individuos más adversos al riesgo suelen convertirse en empleados; mientras los menos adversos al riesgo se convierten en emprendedores. En este sentido, la existencia de variaciones en la actividad económica y la disponibilidad de riqueza por parte de los agentes pueden afectar la aversión al riesgo. Por ejemplo, en los periodos de expansión, los individuos cuentan con mayores dotaciones de riqueza y, por tanto, se pueden convertir con mayor probabilidad en emprendedores.

Por su parte, Wennekens, van Stel, Thurik y Reynolds (2005), exploran la relación en forma de U entre una forma particular de emprendimiento, el emprendimiento naciente y el nivel de desarrollo económico.

Los autores sugieren que existe una tasa natural de emprendimiento que obedece al nivel de desarrollo económico; por lo que el nivel de desarrollo económico debe ser un factor para tomar en cuenta en el momento de determinar la dinámica de los emprendimientos. Por otro lado, para Svaleryd (2015) el estado del ciclo económico es vital para comprender las tasas de emprendimiento vigentes en las economías. De acuerdo con este autor, durante las épocas en que la economía se encuentra en auge, nuevas oportunidades se abren y estimulan el establecimiento de nuevas formas de producción. En las etapas de desaceleración, por su parte, el emprendimiento puede convertirse en una forma válida de evitar el desempleo. El efecto de estos factores suele estar asociado a una serie de determinantes como el capital humano que posee el individuo o el género; por lo que estas condiciones pueden ayudar a comprender las diferencias en las tasas de emprendimiento en los países.

Finalmente, el trabajo de Faria (2015) presenta una representación teórica, la cuál es una extensión de un modelo de crecimiento económico con optimización dinámica e innovaciones de tecnología. Asume una restricción adicional, que describe la evolución en el tiempo de los emprendimientos en esta economía hipotética. Se relaciona la dinámica vinculante entre el emprendimiento con el nivel de empleo y la producción de bienes. En el modelo, los empresarios son los encargados de generar las innovaciones tecnológicas. Cuando el empleo es bajo, los desempleados pueden optar por convertirse en empresarios y en este caso entran en el mercado llevando una innovación tecnológica. Por el contrario, cuando la economía está en auge y el empleo es elevado, se reduce el número de nuevos empresarios que conducen a una caída en las innovaciones tecnológicas y el acervo de capital con el que cuenta la economía, lo que resulta en una reducción del empleo, la producción y el consumo. Este ciclo se repite en sí mismo a través del tiempo.

Figura 1. Determinantes de la actividad emprendedora naciente



Fuente: Martínez, Mira, y Gómez (2013).

Para la selección de los determinantes de la actividad emprendedora naciente (ver Figura 1), se tomaron en cuenta dos factores influyentes mencionados en el trabajo de Martínez, Mira y Gómez (2013). El primer factor resalta elementos de capital humano y social, como la educación, experiencias, habilidades acumuladas, redes de contacto y en general modelos cercanos que ejercen influencia y aportan experiencia. Para este estudio solo tendremos en cuenta el relacionamiento.

El segundo factor es la influencia de elementos perceptivos, los cuales hacen referencia a variables perceptivas subjetivas, provenientes de lo psicológico, considerando la percepción de la conveniencia como el grado en que el individuo se siente atraído por un comportamiento dado. En este sentido, los individuos no solo perciben su propia conveniencia, oportunidades o autoeficacia hacia el comportamiento empresarial, sino que también podrían considerar su miedo al fracaso y subestimarlos.

METODOLOGÍA

En la presente sección se describe el análisis empírico requerido para comprender la incidencia de la actividad económica en los deter-

minantes de los emprendimientos nacientes en Colombia para el periodo 2006-2012. La investigación está enmarcada en un modelo de regresión logística ya que centra su análisis e interpretación en indicadores y estadísticas asociadas con el fenómeno del emprendimiento y la actividad económica (Pimienta y De la Orden, 2017). A su vez, teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, donde se quiere realizar un contraste, dada una variable dependiente dicotómica; el modelo apropiado y que permite efectuar una comparación es la regresión logística.

Tabla 1. Descripción de las variables del estudio

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
DEPENDIENTE	
EMPRENDEDOR NACIENTE	Variable que es dicotómica y asume el valor de 1 si el individuo afirma que ha iniciado un negocio y no ha pagado salarios a empleados o a si mismo por un tiempo mayor a tres meses. Toma el valor de 0 en otros casos.
INDEPENDIENTES	
RELACIONAMIENTO	Variable dicotómica que toma el valor de 1 si el individuo menciona que conoce a alguien que ha iniciado un negocio en los últimos dos años. Toma el valor de 0 en caso contrario.
MIEDO AL FRACASO	Variable dicotómica que toma el valor de 1 si el individuo menciona que el miedo al fracaso lo disuadiría de iniciar un nuevo negocio. Toma el valor de cero en caso contrario.
OPORTUNIDADES PERCIBIDAS	Variable dicotómica que toma el valor de 1 si el individuo menciona que existen adecuadas oportunidades de negocio en los próximos seis meses que lo llevarían a adelantar un nuevo negocio en la zona donde vive. Toma el valor de cero en caso contrario.

EFICACIA	Variable dicotómica que toma el valor de 1 si el individuo considera que cuenta con el conocimiento y las habilidades suficientes para adelantar un emprendimiento exitoso. Toma el valor de cero en caso contrario.
NIVEL EDUCATIVO	Variable que describe el nivel educativo de los individuos. Toma valores que van del 0 al 4. Sin estudio (0), primaria (1), secundaria (2), universitaria (3), postgrado (4).
CONTROL	
GÉNERO	Variable dicotómica que toma el valor de 1 si es hombre, 2 si es mujer.
EDAD	Variable que describe la edad del individuo. Toma valores del 0 al 4. De 18 a 24 años (0), de 25 a 34 (1), de 35 a 44 (2), de 45 a 54 (3), de 55 a 64 (4).

Fuente: Elaboración propia, basado en Gómez-Núñez et al. (2018).

Con el modelo logístico se logra efectuar predicciones del comportamiento, lo que quiere decir que se estima las probabilidades de un acontecimiento que es definido por la variable dependiente en función de un grupo de variables predictoras o de pronóstico. Para esta investigación se usa la regresión logística binomial múltiple porque se quiere explicar un suceso dicotómico con dos o más variables independientes, esta, dispone de una variable dependiente cualitativa con dos valores que constituyen presencia y ausencia de una determinada característica, esta característica explicada por la variable dependiente busca definir en función de una serie de covariables las diferencias de los dos grupos. Con este análisis empírico se busca cuantificar la significancia de la relación existente entre cada variable independiente y la variable dependiente (Lopez y Fachelli, 2015).

El alcance de la investigación es de tipo explicativo. Para Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) este tipo de estudio tiene como finalidad establecer las causas de los sucesos o fenómenos

que se estudian, es decir, se centra en explicar por qué se relacionan dos o más variables. La presente investigación, pretende evaluar la incidencia del nivel de actividad económica en los determinantes del emprendimiento naciente en Colombia para el periodo 2006-2012.

Los microdatos son extraídos del proyecto Global Entrepreneurship Monitor para el periodo comprendido entre los años 2006 a 2012. La fuente de información Global Entrepreneurship Monitor (2019) representa una de las principales redes de emprendimiento en el mundo. Compila encuestas desde hace dieciocho años en el mundo y diez años en Colombia. Las encuestas las hacen a la población adulta (Adult Population Survey, APS) y a expertos nacionales o locales (National Expert Survey, NES). La GEM analiza el impacto que tiene el emprendimiento en la generación de empleo, pues así es posible medir el crecimiento económico de las regiones o países. La técnica estadística empleada para la investigación es la regresión logística. En este sentido, se pretende indagar como un conjunto de variables predictoras ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$), están relacionadas con una variable de respuesta dicotómica (Y) (Harrel, 2015).

Para este estudio las variables explicativas son: relacionamiento, percepción de oportunidades, percepción de eficacia, percepción del miedo al fracaso y nivel educativo. Se suele atribuir que la variable Y tome los valores 0 y 1, donde uno está relacionado con la ocurrencia del suceso que interesa, en este caso, emprendimiento naciente. En la tabla 1 se describen las variables del estudio. Se incluyen como variables de control el género y la edad; el estado de la actividad económica (auge o recesión) se medirá a través de las variaciones del PIB para cada año, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020). La formulación de la curva logística en la regresión logística binaria simple es equivalente a:

$$Y = \Pr(Y=1|X) = \frac{\exp(X\beta)}{1 + \exp(X\beta)} \quad (1)$$

Se asume que $X\beta$ representa $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$. Las estimaciones de los parámetros se realizan a por medio de máxima verosimilitud. Siguiendo a López-Roldan y Fachelli (2015), la deducción de los estimadores de la regresión logística se distingue del caso de la regresión lineal; en esta ocasión, el parámetro no es la magnitud del cambio en Y ante una variación en una unidad de X , sino la altera-

ción producida por una variación de una unidad de X en el logaritmo neperiano (log) del cociente de probabilidades de los dos sucesos, la denominada transformación logit. Ésta última es el resultado de considerar el cociente de la probabilidad de dos posibles eventos, de allí su identificación como razón de verosimilitud (*odds ratio*, en la literatura de habla inglesa). Con el fin de poder comparar los resultados a lo largo del periodo de estudio y empleando el software estadístico R, se adelantaron siete (7) regresiones con una aproximación similar, en términos de variables para cada uno de los años (2006-2012).

RESULTADOS

En el presente apartado, se discuten los principales hallazgos de la investigación relacionados con el efecto del ciclo económico sobre los determinantes de los emprendimientos nacientes en Colombia. En primera instancia, se asume que el periodo 2008-2009 estuvo marcado por una desaceleración de la actividad económica en Colombia. Esta caída en la tasa de crecimiento económico en la economía nacional obedece a la crisis financiera mundial de 2008/2009. Indudablemente, la economía de Colombia no estuvo ajena a esta reducción en el crecimiento debido a los vínculos internacionales, principalmente, por la reducción en los términos de intercambio de las materias primas (petróleo y café, en su mayoría). Ante esta situación, se asume que estos fueron los años de la desaceleración de la actividad económica; mientras que los años previos y posteriores, representan una sensible expansión de la economía.

Tabla 2. Resultados de la regresión logística (Variable dependiente: Emprendedor nacido)

VARIABLES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eficacia	1,1831***	1,1841***	1,1534***	0,9346***	0,9809***	1,2695***	1,0759***
Miedo al fracaso	-0,0937	-0,1786	-0,3113**	-0,4055***	-0,1093	-0,2376***	-0,1262*
Oportunidades percibidas	0,6929***	0,6094***	0,6942***	0,4063***	0,8191***	0,1087*	0,3030***
Relacionamiento	0,3593**	0,5206***	0,4095***	0,5586***	0,5448***	0,7444***	0,6737***
Nivel educativo (1)	0,0000	0,0000	0,0000	-0,1409	0,2364*	0,1467	0,0685
Nivel educativo (2)	0,1120	0,1147	0,1314	0,2392	0,1641	0,0829	0,0341
Nivel educativo (3)	0,3596*	0,3496*	0,0000	0,2963	0,2749**	0,1487	0,1302
Nivel educativo (4)	0,0424	-0,0183	0,0000	-0,0956	0,2966*	-0,0298	-0,0896
Género	-0,3966**	-0,2461*	-0,3087**	0,0502	-0,2230***	-0,2197***	-0,2068***
Edad (1)	-0,0644	0,3051	0,5186***	0,3013*	0,1697*	0,2898***	0,1295
Edad (2)	0,2530	0,4729**	0,8835***	0,4209**	0,2899***	0,3872***	0,0539
Edad (3)	0,1488	0,4759**	0,6183***	0,3341*	0,0618	0,2868***	0,2723***
Edad (4)	0,0238	0,1610	-0,0067	-0,1192	-0,2656**	-0,2012**	-0,1069
Observaciones	1.631	1.603	1.497	1.649	9.003	9.051	5.858
% de acierto	80,2%	77,2%	74,1%	74,0%	83,4%	72,2%	69,0%

Codificación de la significancia estadística: “****” al 0,0000; “***” al 0,0500; “**” al 0,1000.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2, muestra los resultados de las regresiones logísticas para el periodo en estudio. Las observaciones oscilan entre 1.497 para el 2008 y 9.051 en 2011. Estas diferencias obedecen a la recolección de datos del GEM. Destaca que la eficacia, las oportunidades percibidas y el relacionamiento resultaron significativos durante todos los años de la investigación.

En cuanto al género, por el hecho de ser negativo, se puede concluir que los hombres presentan mayor nivel de tolerancia al riesgo y, por ende, a desarrollar más emprendimientos nacientes. Este hallazgo va en línea con la literatura académica que afirma que existe una aversión al riesgo por parte de las mujeres. Es por esta razón que existe una brecha entre los emprendimientos masculinos y femeninos en el país, no obstante, estas diferencias tienden a reducirse a medida que transcurren los años, indiferentemente, del estado de la actividad económica. En la etapa de expansión antes de la crisis, la variable miedo al fracaso y el nivel educativo no fueron significativas, para este último con la excepción de la formación universitaria. En la época de crisis económica, 2008-2009, todos los determinantes de los emprendimientos nacientes, indiferentemente de su valor, resultaron estadísticamente significativos. En la época post-crisis, este resultado vuelve a ocurrir únicamente en 2011 y 2012.

Tabla 3. Razón de verosimilitud de los determinantes de los emprendimientos nacientes

VARIABLES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eficacia	3,2647	3,2678	3,1691	2,5464	2,6670	3,5591	2,9329
Miedo al fracaso	0,9104	0,8363	0,7324	0,6666	0,8964	0,7884	0,8813
Oportunidades percibidas	1,9995	1,8394	2,002	1,5013	2,2684	1,1148	1,3539
Relacionamiento	1,4323	1,6831	1,5061	1,7483	1,7243	2,1052	1,9616

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la tabla 3, que describe las razones de verosimilitud de los emprendimientos nacientes, es posible observar que el miedo al fracaso disminuye en el periodo de desaceleración de la actividad económica este resultado se puede asociar al emprendimiento por necesidad y la resiliencia de los emprendedores, que de alguna forma se ven obligados a emprender en momentos de adversidad, reduciendo así, las barreras que lo harían desistir de su emprendimiento. Este resultado es distinto a lo encontrado por Martínez, Mira y Gómez (2013), en el caso de las economías desarrolladas, en donde no se evidencia un cambio de tendencia por las condiciones del ciclo económico en este determinante.

Un resultado de interés es el de la eficacia u habilidades propias para el desarrollo de los emprendimientos, que decrece en la época de crisis económica. Este hallazgo parece indicar que la fase de recesión económica mina la percepción de las destrezas que poseen los individuos para adelantar nuevos emprendimientos.

Otro factor que destacar es el del relacionamiento o la red de los emprendedores nacientes; este determinante, en épocas de crisis, también se ve afectado. se recupera rápidamente, ya que tuvo un decrecimiento en 2008 pero en 2009 ya había aumentado.

En general se observa una tendencia creciente en esta variable. En el caso de las oportunidades percibidas, su comportamiento es variable año a año sin tener en cuenta la etapa de expansión. En este sentido, no es posible evidenciar un efecto del ciclo económico sobre este determinante.

CONCLUSIONES

Comprender la incidencia del ciclo económico sobre los emprendimientos nacientes en economías en desarrollo, es clave para ofrecer acciones de política económica que permitan suavizar la fluctuación de la actividad económica. Haciendo uso de los datos del GEM se encuentra que algunos determinantes de los emprendimientos nacientes en Colombia son sensibles a los cambios en las condiciones económicas. Similar a los hallazgos en las economías industrializadas, se encuentra el relacionamiento de los emprendedores tiene



una tendencia positiva a lo largo de las diferentes fases del ciclo. Por su parte, que la eficacia de los emprendedores decrece en épocas de desaceleración de la actividad económica.

Contrario a lo que suceden en las economías desarrolladas, el miedo al fracaso disminuye en el periodo de recesión de la actividad. Este resultado se puede asociar al emprendimiento por necesidad, es decir, las personas se pueden ver obligadas a emprender en momentos de dificultad económica. En el caso de las oportunidades percibidas, su comportamiento, para el periodo de análisis, parece no estar afectado por el ciclo económico. Es prudente, con el fin de validar los resultados, ampliar la muestra de estudio, así como evaluar si las aspiraciones de crecimiento de los emprendedores, en cuanto a la posible generación de empleos, también se ve afectada por el estado del ciclo económico.



REFERENCIAS

Amorós, J. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-15.

Beiler, H. (2017). Do you dare? The effect of economic conditions on entrepreneurship among college graduates. *Labour Economics*, 47, 64-74.

Bernanke, B. y Gertler, M. (1989). Agency costs, net worth, and business fluctuations. *American Economic Review*, 79(1), 14-31.

Brock, W. A., y Evans, D. S. (1989). Small business economics. *Small Business Economics*, 1, 7-20.

Cano, J. A., y Tabares, A. (2018). Personal and entrepreneurial characteristics of nascent and active entrepreneurs: GUESSS Colombia study. *Revista Espacios*, 39(34), 9.

Cantarero, S., y González-Loureiro, M., y Puig, F. (2017). Efectos de la crisis económica sobre el emprendimiento en empresas de economía social en España: un análisis espacial. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (125), 24-48.

Carlsson, B. (1992). The rise of small business: causes and consequences. En Adams, W. (Ed.), *Singular Europe, economy and policy of the European community after 1992*. Ann Arbor: University of Michigan Press: Estados Unidos.

Crissián, J. (2006). Espíritu Empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 103-108.

Departamento Nacional de Planeación (2005). *Visión Colombia II Centenario: 2019*, DNP, Bogotá - Colombia.

Departamento Nacional de Planeación (2020). Base de datos. Recuperado de la World Wide Web: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>.

Devece, C., Peris-Ortiz, M., y Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366–5370.

Díaz-Díaz, N., Fajardo, E. y Romero, H. (2021). Cultura y emprendimiento en Colombia: un estudio correlacional para el año 2017. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(33), 1-15.

Faria, J. R. (2015). Entrepreneurship and business cycles: technological innovations and unemployment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 253–265.

Global Entrepreneurship Monitor (2019). Base de datos. Recuperado de la World Wide: <https://www.gemconsortium.org/data>.

Global Entrepreneurship Monitor (2017). *Estudio de la actividad empresarial 2017*. Barranquilla: Colombia.

González-Pernía, J. L., Peña-Legazkue, Guerrero, M., y Jung, A. (2018). Economic recession shake-out and entrepreneurship: Evidence from Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(3), 153–167.

Harrel, F. (2015). Regression modeling strategies with applications to linear models, logistic and ordinal regression, and survival analysis. Springer International Publishing: Suiza.

Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Revista Negotium*, 1(1), pp. 3-11.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill: Colombia.

Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.

Kihlstrom, R. y Laffont, J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4), pp. 719-748.

Koellinger, P. D., Thurik, A. R. (2012). Entrepreneurship and the Business Cycle. *Review of Economics and Statistics*, 94(4), 1143–1156.

López-Roldán, P. Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona.

Martínez, J., Mira, I., y Gómez, J. M. (2013). Influence of the economic cycle on the determinants of nascent entrepreneurial activity. An empirical analysis of the Spanish case. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (26), 19.

Pimienta, J. y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson: México.

Rampini, A. (2004). Entrepreneurial activity, risk, and the business cycle. *Journal of Monetary Economics*, 51(3), pp. 555-573.

Svaleryd, H. (2015). Self-employment and the local business cycle. *Small Business Economics*, 44 (1), pp. 55-70.

Wennekers, S., van Stel, A., Thurik, R. y Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 24, pp. 293-309.

Yu, L., Orazem, P. F. y Jolly, R. W. (2014). Entrepreneurship over the business cycle. *Economics Letters*, 122(2), 105–110.



LA TRANSFORMACIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES DESDE
LA GESTIÓN Y EL MERCADO LABORAL





CAPÍTULO 7

GESTIÓN DE RIESGOS ORGANIZACIONALES DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE: ESTUDIO DE CASO SECTOR SALUD

Edel Rocío Lasso Silva¹
Sonia Patricia Rojas Álvarez²
Roberto Antonio Gómez Zambrano³

INTRODUCCIÓN

El análisis del contexto de los estudios organizacionales proporciona elementos para determinar la capacidad operativa en la gestión de riesgos; ayuda a organizar, discutir y priorizar oportunidades de mejora que brindan el máximo valor en términos de crecimiento de ingresos, margen de operación, eficiencia de activos y expectativas de mercado de crecimiento futuro (Deloitte, 2017). Por consiguiente, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar riesgos tales como: proyecciones de crecimiento, manejo de la operación a distancia y sus limitaciones, fraudes, disminución de los ingresos, paralización de la producción prestación de servicios, recepción de

-
1. Magister en Educación, Especialista en Educación Superior y a Distancia, Contador Público, Docente Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia). Correo Electrónico: erlassos@poligran.edu.co
 2. Magister en Gerencia Financiera y Tributaria, Especialista en Alta Gerencia, Contador Público, Docente Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia). Correo electrónico: sprojasa@poligran.edu.co
 3. Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas, Magister en Educación, Especialista en Gerencia Financiera, Especialista en Salud Ocupacional, Contador Público, Docente Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia). Correo Electrónico: rgomezza@poligran.edu.co



insumos, bienes y servicios de parte de proveedores, falta de personal, financiamiento para cubrir déficit de caja, vulnerabilidad de los sistemas de información y amenazas cibernéticas.

A partir de la identificación de los riesgos su análisis y evaluación, se deben crear nuevas estrategias, revisión de políticas, diseño de planes y acciones que permitan responder a la revisión y seguimiento de los procesos internos de la organización.

Es así, como las entidades se están adaptando al entorno cambiante relacionado con sus negocios y operaciones, incluidos los procesos de información financiera, las revelaciones en los estados financieros y su capacidad para mantener las operaciones en el futuro previsible, siendo posible esto, mediante el diseño e implementación de un sistema de control interno bajo el enfoque de administración de riesgos en época de incertidumbre.

Las estructuras de las organizaciones tienden a ser más planas, con menos niveles organizacionales y realizando mejoras continuas para fortalecer sus procesos. Como lo menciona Senge (2005: 56) "Toda estrategia de construcción de una organización inteligente gira en torno de la premisa de que habrá mejores resultados que en las organizaciones tradicionales"; por ello, la labor gerencial se enfoca a la gestión de los recursos financieros, minimizando costos y aumentando la rentabilidad de la compañía, además contribuyendo con indicadores financieros y de gestión como: liquidez, endeudamiento, eficiencia, eficacia, desempeño y productividad.

Para las organizaciones caso de estudio medicina prepagada Medisanitas S.A. y Clínica Antiguo Country S.A.S es necesario identificar su estructura organizacional teniendo en cuenta la relevancia del recurso humano en ésta, como lo dice Pereira (2011: 4) "la empresa tiene como objetivos generales identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el resultado de la unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la empresa, para utilizarlos en su beneficio", para ello, todos los departamento de la organización como por ejemplo marketing, investigación y desarrollo, sistemas, servicio al cliente, logística, ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros tienen que estar alineados en el desarrollo del conocimiento en cada uno de



ellos. De igual forma, el futuro de la administración tiene que estar en un contexto abierto a los cambios como señala Koontz (2013) la globalización y la inmensa competencia nacional como internacional de los diferentes sectores de la economía se facilita por la internet, los cambios sociales y demográficos, esto hace que las organizaciones sean estructuradas para satisfacer las demandas creadas por los avances tecnológicos y estar a la vanguardia de las situaciones negativas o positivas de los sucesos del entorno.

En el caso de Medicina Prepagada Medisanitas S.A y de la Clínica Antiguo Country S.A.S., la primera es una compañía multinacional con todos los procesos administrativos de punta a las nuevas tendencias, con un crecimiento sostenido para implementar un proceso de calidad de óptimas cualidades; liderada por sus altos ejecutivos que cumplen a cabalidad con planeación estratégica que involucra una cultura organizacional, de control y dispuesta asumir los riesgos conllevando a la generación de valor.

La segunda organización del caso de estudio es una clínica con estructura organizacional lineal pequeña, dedicada a realizar cirugías plásticas y estéticas, con una sola sucursal, su gestión administrativa y manejo organizacional carecen de planeación y control, factores importantes para gestionar sus riesgos y actuar con previsión ante las situaciones de incertidumbre que se presenten.

Lo anteriormente expuesto, hace que las empresas para seguir con el negocio en marcha y ser sostenibles requiere implementar o fortalecer su sistema de control de interno a partir de la administración de riesgo, reduciendo los obstáculos que impidan la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de metas, esto lleva a cuestionar ¿cómo la gestión de riesgos contribuye a la dinamización del proceso administrativo de la empresa para afrontar situaciones de incertidumbre? Por tanto, el objetivo de la investigación es analizar como la gestión de riesgos desempeña un papel fundamental que minimiza o mitiga la materialización de las contingencias en las organizaciones como herramienta de apoyo para tomar medidas de control.



MARCO TEÓRICO

Para que una compañía esté a la vanguardia de las últimas tendencias debe, de manera constante, innovar sus políticas, productos, servicios, entre otros como lo enuncia González (2018: 139) “La globalización de los mercados y la competencia, los avances tecnológicos y el aumento de las exigencias de los consumidores, suponen la reducción de los ciclos de desarrollo y la introducción de nuevos productos con mayor premura”, al ser los ciclos más cortos de producción, la velocidad de la información a ritmos muy acelerados, las organizaciones están en la era del conocimiento, esto implica que constantemente revisen su planeación estratégica dando énfasis a sus objetivos y metas, los cuales tienen que ser monitoreados permanente para observar su cumplimiento, de no ser así, tarde o temprano saldrán del mercado por no estar a la vanguardia de las exigencias que éstas necesitan.

Sin innovación las compañías tienden a desaparecer, por esto se hace necesario como lo menciona Jones (2008: 178) en uno de los conceptos “Valores instrumentales del trabajo duro, la creatividad y la disposición a asumir riesgos”, con ello, se busca estabilidad, previsibilidad, ser eficientes, reducir tiempos, inspirar a sus integrantes para dar su mejor esfuerzo, trabajo en equipo, con el fin de fortalecer la cultura organizacional como factor relevante en momentos de incertidumbre.

Los factores tanto externos como internos que más tiene que cuidar la organización son la rentabilidad y liquidez; la primera para que los socios mantengan el capital invertido en ella y la segunda para que los administradores puedan gestionarla; los cuales se analizan a partir de los estados financieros, tomando las utilidades después de impuestos, identificando el aumento del pasivo y disminución del activo, en especial por la rotación del activo corriente, la venta de los activos fijos y de inversión e intangibles. (Ocampo, 2005). De acuerdo, al costo de los compones mencionados se hace necesario que la entidad determine la mezcla perfecta para obtener recursos a bajos costos que puedan llevar a mejorar los ingresos operativos con un buen margen, que por consiguiente se verá retribuido en una buena rentabilidad que cumpla con las expectativas de los inversionistas.

Cabe destacar, que los indicadores financieros como control contribuyen a la reducción de costos según lo menciona Ortiz (2011:



177), “las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente, no puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables a menos que exista la forma de compararlas con algo”. Es necesario contar con los indicadores del gremio o sector donde se encuentra ubicada cada compañía para comparar y establecer los costos, determinar margen y precio de venta para alcanzar la rentabilidad esperada por los inversionistas. Lo anterior para no desligar a la organización de la competencia y factores que puedan afectarla.

Otro factor importante a evaluar es la operación del negocio, teniendo en cuenta lo señalado por Ortiz (2011: 118), “Dependiendo el tipo de negocio, cada empresa tendrá el mayor porcentaje de inversión en activos en los renglones con su operación, lo ideal es que dichos rubros representen por lo menos el 80% del total de los activos y que los demás renglones presenten unos valores marginales”. Ejemplo de ello para empresas prestadoras de servicios de salud la mayor cantidad de recursos debe estar en inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos, si una empresa está desbalanceada, en este sentido los recursos estarán donde no se necesitan; por lo tanto, el margen de rentabilidad y la actividad económica se verá afectado cuando no se comprende a qué se dedica la compañía para distribuir la generación de efectivo y obtener una óptima distribución en cada uno de los rubros mencionados.

En la medida que las organizaciones crecen se hace necesario crear nuevos puestos de trabajo, a mayores volúmenes de producción más alta la cantidad de información a manejar, las proyecciones financieras y el cumplimiento de estas, no es lo mismo en una empresa cuando está empezando, que necesita una gran cantidad de inversión para proporcionar su crecimiento, que una que compañía ya está posicionada. El diseño organizacional depende de la edad de la organización, las dimensiones de crecimiento, la inversión con la que cuenta y lo grande de la operación, siempre teniendo en cuenta su capacidad instalada y los flujos de efectivo para mantener el ciclo normal de la operación.

Según Gómez (2015: 10), “Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo, también tienen serias limitaciones. Pueden servir como una pantalla

para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación. Sin embargo, no son predictivas". Las razones financieras están relacionadas entre sí, cuando algo está fallando repercute en las demás, un factor relevante para la comparación de estas es identificar el sector al cual pertenece para primero: determinar la participación que tiene dentro de éste, y segundo comparar y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades para facilitar la toma de decisiones acompañadas de un plan de mejoramiento continuo, que implica varias actividades y comprende un conjunto de acciones que se realizan para corregir los hallazgos identificados después de la aplicación de una herramienta de diagnóstico. Priego, A., et al. (2012).

La acción gerencial y la toma de decisiones en las organizaciones, requiere que estén atentas ante las situaciones que se presenten y buscar la máxima información para prever y minimizar errores que influye en la resolución de los problemas que surgen del contexto interno y externo. En las organizaciones las decisiones que se asumen son reactivas, dado que el futuro es amplio y abierto en un ámbito para imaginar y crear. No obstante, el mundo se encuentra en dinámicas y velocidad de cambio, lo cual no facilita precisar las circunstancias futuras; por lo tanto, evaluar y examinar los ambientes inciertos coadyuvan a planear las estrategias que proporcionan diversidad de elementos para minimizar los riesgos. (Buitrago, 2007). Para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento). (González, Gómez y Martínez, 2017: 134).

La incertidumbre planteada según Manucci, citado por González, Gómez y Martínez (2017: 133) "es la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo, como lo es una organización, a lo largo del tiempo. Asimismo, estas tienen la posibilidad de gestionar la incertidumbre a través de la comunicación estratégica y la complejidad del entorno". Para llevar a cabo la gestión de la incertidumbre en las entidades es pertinente que estas diseñen e implementen un modelo para ser flexibles, competentes, manejen fluidamente los imprevistos del entorno, construyan imagen, desarrollen la visión y los objetivos y conviertan su destino en cuestiones claves. González, Gómez y Martínez

(2017). Las fuentes de incertidumbre señaladas por Bowditch (1989), citado por Bellon, Suástegui y Quiroz (2015), son de tres niveles: externo (incluyendo la incertidumbre del medio ambiente debido a cambios tecnológicos y del mercado), organizacional (incertidumbre debido a cambios en la cultura y la estructura organizacional) e individual (incertidumbre sobre el papel del trabajo y su puesto).

Las empresas enfrentan situaciones relacionadas con peligro, hechos adversos que pueden suceder y deben afrontarse; es así, que estos son considerados riesgos, definido según Winchester (1992) citado por Maskrey (1998: 13) como “una relación dinámica entre vulnerabilidades, amenazas, pérdidas y daños y estrategias de adaptación, en el marco de una determinada unidad social”. Los encargados de gestión de los recursos en las entidades tienen la responsabilidad desde el proceso administrativo dirigir los esfuerzos hacia la gestión de los riesgos empresariales, estos últimos se pueden interpretar como todo evento o suceso negativo durante la consecución de sus objetivos que lleva a la empresa a pérdidas económicas; es necesario considerar que las amenazas, las incertidumbres y los riesgos son inherentes a cualquier actividad y organización, independientemente de su tamaño y sector económico (Barreiro, 2016).

Las organizaciones están expuestas a factores externos e internos que causan los riesgos, el primero se da por fuera de la organización y puede afectar de forma directa o indirecta a la estructura organizacional, productiva y económica; estos pueden generarse por los avances en la tecnología, competencia, problemas legales, desastres naturales, actos delictivos, cambio de leyes y regulaciones, políticos y económicos. El segundo se da implícitamente dentro de la empresa por falla en el control interno, recurso humano, ambiente laboral, en la comunicación, estrategias entre otros.

Las organizaciones tienen diversas opciones para gestionar sus riesgos. Entre éstas se encuentra las Norma de Calidad Colombina y Norma Técnica de Calidad Colombiana ISO 9000 (NTC) ISO para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de los servicios o productos, especialmente, en el tema de riesgos la ISO 31000 que determina los tipos de riesgos organizacionales:

- Riesgos financieros: se relacionan directamente con las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación,

entre otros, en estos se clasifican los riesgos de crédito, liquidez, mercado, gestión, cambio, crédito y tasas de interés;

- Riesgos ambientales: se da por lo natural o lo social, el primero puede ser por desastres naturales y el segundo por violencia;
- Riesgos económicos: están asociados con la actividad económica de la organización, es interno cuando la pérdida que sufre se da por la toma de decisiones al interior de esta y externo cuando el riesgo es ocasionado por el exterior, pero afecta a las utilidades monetarias de las empresas;
- Riesgo legal: se refiere a los obstáculos normativos que influyen en directamente en la organización;
- Riesgos políticos: como los gubernamentales, legales y extra-legales que se derivan del entorno en que opere la empresa. (ISOTools, 2018: 6-7)

Los riesgos enunciados facilitan que las organizaciones identifiquen el contexto de éste, para plantear estrategias relacionadas con la periodicidad, magnitud, predictibilidad, y causa y efecto, constituyéndose como línea base para iniciar la gestión y reducir al máximo el riesgo, estableciendo la pérdida que se ocasiona al materializarse el mismo. Este es un enfoque de gestión de riesgos tradicional, aún vigente, apropiado para el manejo operacional de la empresa.

Un sistema de gestión de riesgos conlleva a involucrar a todo el personal de la organización y a realizar los siguientes pasos como lo menciona la NTC ISO 31000: establecer el contexto, considerar lo estratégico, organizacional para definir el criterio y estructura del riesgo; identificar los riesgos, el qué y cómo puede suceder; analizar los riesgos, determinar los controles existentes, probabilidad, ocurrencia y nivel de riesgo; evaluar los riesgos, se realiza la comparación con los criterios y se establece la prioridad del riesgo; tratar los riesgos, identificar, seleccionar, evaluar, preparar e implementar planes para su manejo; comunicar e informar; hacer monitoreo y revisión de los riesgos basados en las políticas organizacionales (ISOTools,2018).

Implementar la gestión de riesgos bajo el enfoque tradicional mencionado, las empresas empiezan a tener ventajas como la creación del valor, la optimización de la gestión empresarial, el aumento

de la confianza a los diferentes grupos de intereses, el mejoramiento del control interno, la identificación de oportunidades y amenazas del negocio, y la toma de decisiones acertadas para prevenir incidentes y minimizar las pérdidas relacionadas a todos los procesos.

Otra forma de administrar los riesgos por parte de las organizaciones es la gestión de riesgos estratégica bajo el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management (ERM) 2017, conocido como COSO ERM, éste se orienta a integrar los riesgos con la estrategia del negocio, busca no solo mitigar el riesgo sino gestionarlo y se enfoca a la creación de valor, que le da al accionista, a las operaciones del negocio y a la protección de sus activos. El modelo propicia cuestionamientos para la organización sobre cómo tomar las mejores decisiones acerca de las incertidumbres que afectan el futuro de la empresa, a partir de esto, se establece el marco general para gestionar los riesgos más importantes de la organización, mejorar el logro de los objetivos estratégicos y la apropiación de estos por parte de la junta directiva. Adicionalmente, la gestión de riesgos bajo el modelo mencionado crea el siguiente valor para el inversionista:

- Crecimiento de los ingresos: se da por el aumento de los clientes, la búsqueda y diversificación del desarrollo de nuevos productos y el establecimiento de nuevos modelos de precio;
- Optimización de los costos: enfocado al costeo de los productos, gastos de distribución y ventas, gastos administrativos, intereses e impuestos;
- Efectividad de los activos: se da a los inventarios, cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo;
- Atención de las expectativas del mercado: identificación de fortalezas, establecimiento de nuevos mercados y modelos de negocio. (Deloitte.2017)

Es así, que las organizaciones al implementar el modelo promueven el logro de los objetivos estratégicos, suministra información del universo de los riesgos y las actividades de estos. Cabe señalar, que además de trabajar lo operacional su enfoque está dirigido a los riesgos estratégicos emergentes más relevantes, a la creación, preservación y protección del valor de la empresa, siendo parte del contexto requerido para el análisis de los estudios organizacionales.



MÉTODO

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo donde parte de una realidad cambiante, que es afectada por el investigador participe de la misma y se enfoca en la comprensión de un fenómeno al que están sometidas las personas (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014), para el presente trabajo se tomaron las empresas del sector salud Medicina Prepagada Medisanitas S.A y la Clínica Antigua Country S.A.S., las cuales se enfrentan constantemente a circunstancias que generan incertidumbre y las lleva a gestionar los riesgos de índole organizacional, estratégico, operativo, reputacional, financiero entre otros, que afectan sus acciones y toma de decisiones gerenciales para la consecución y mejora de los objetivos.

Adicionalmente, Yin y Chetty citados en Martínez (2006: 167) indican que “el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas”, el cual se llevó a cabo para examinar las dos empresas objeto de análisis. También, el método de estudio de caso es una herramienta que permitió fortalecer, medir y registrar la conducta de las empresas Medisanitas y Clínica Antigua Country que se encuentran en situaciones de incertidumbre originada por fenómenos internos y externos. Igualmente, los datos se obtuvieron desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas no estructuradas con los directivos, observación directa de los participantes e instalaciones y objetos físicos de la Clínica Antigu

o Country. (Martínez, 2006)

Desde lo epistemológico, se enmarca en el paradigma sociocrítico de acuerdo con Arnal (1992), citado por Alvarado, Lusmidia, y García, Margarita (2008: 98) que “se adapta a la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa”, proporcionando promover las transformaciones sociales que van a verse plasmadas en el entorno, a partir del estudio de las organizaciones del sector salud y cómo estas gestionan sus riesgos a partir de situaciones de incertidumbre.

Los resultados se obtuvieron a través tres etapas: la primera de tipo exploratorio, con el análisis de referentes teóricos partiendo de los

estudios realizados por otros investigadores sobre la gestión de riesgos, incertidumbre y organización; la segunda de tipo descriptivo, donde se realizó matriz de riesgo de las dos empresas para observar las situaciones que afrontan en los contextos internos y externos. Por último, se efectuó la triangulación de la información obtenida (Benavides y Gómez, 2005) con el fin de establecer como las dos empresas toman acciones gerenciales y decisiones una vez determinados y evaluados los riesgos que identificaron para permanecer vigentes con su actividad económica en el sector.

RESULTADOS

El estudio de caso se realizó teniendo en cuenta el estudio y análisis de dos organizaciones pertenecientes al sector salud. Una de ellas es, Medicina Prepagada Medisanitas S.A. constituida el 16 de enero de 1992 en Bogotá, posee un modelo de atención integrado por un grupo 1.200 médicos generales y especialistas, con cobertura en siete ciudades, más de 100 clínicas adscritas, una red médica de más de 4 mil prestadores, (22% instituciones de salud y 78% médicos adscritos) y cobertura geográfica en 73 ciudades de Colombia. Su misión es: ofrecer servicios integrales de aseguramiento en salud con las mejores alternativas en coberturas, red, programas y atención, que contribuyan a la salud y bienestar de los usuarios, el desarrollo de los profesionales adscritos y demás grupos de interés, con enfoque en la satisfacción del servicio y el desarrollo sostenible de la organización. (Colsanitas, 2019)

La otra compañía corresponde a Clínica Antiguo Country S.A.S. constituida en Bogotá el 12 de diciembre de 2003. El objeto principal es el desarrollo de actividades de carácter profesional médico, en campos de cirugía plástica, estética, odontológica, anestesiología y áreas afines; contratar con entidades del sector público u oficial, empresas de constitución mixta o personas jurídicas o naturales, privadas, los servicios de medicina, cirugía plástica, estética, anestesiología. Para cumplir con su objeto social, la sociedad utiliza el conocimiento, la experiencia de profesionales nacionales ampliamente acreditados en el campo de la medicina especializada en cirugía plástica y estética, anestesiología. Su misión es prestar servicios de salud con

calidad, especializada en cirugía plástica estética pensando siempre en la seguridad del paciente. Cuenta con toda una infraestructura de equipos y recurso humano altamente calificado para brindar una atención Médico-Quirúrgica integral con calidad y calidez humana, y dos quirófanos completamente dotados con equipos biomédicos de alta tecnología, una sala del servicio del dolor para la recuperación.

La anterior información fue obtenida de entrevistas realizadas con el gerente y personal médico de la institución.

En la tabla 1 presenta la matriz de riesgo de las dos empresas mencionadas anteriormente, a partir del modelo COSO ERM donde se alinean los riesgos estratégicos y emergentes tomando como línea de base los objetivos de la organización, teniendo en cuenta las situaciones que generan incertidumbre en las operaciones de las empresas.

Tabla 1. Matriz de riesgo comparativa estudio de caso Medisanitas y Clínica Antiguo Country SAS

ORIGEN DEL RIESGO	
PROYECCIONES DE CRECIMIENTO	
ENTIDAD	
MEDISANITAS	
<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrimiento total de las afiliaciones solicitadas • Cumplimiento de la prestación del servicio con calidad. • No generación de ingresos recibidos por concepto cuotas de afiliación, contratos, ventas de vales, duplicados de carnet, cuadros médicos y renovación de contratos, arrendamientos, intereses, dividendos y subvenciones del gobierno. • Financiamiento para cubrir el déficit de caja

<p>Punto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento desbordado de afiliaciones por la incertidumbre • Disminución de los ingresos por las diferentes actividades que presta la entidad. • Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones.
<p>Riesgo potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de recursos se da por la inversión inicial en activos fijos para cubrir la demanda del servicio, por consiguiente, una vez termina la incertidumbre los activos no van a ser utilizados en su totalidad ocasionando disminución en su operación. • Menor utilidad operacional. • No cumplimiento de las obligaciones con proveedores, empleados y entidades financieras.
<p>Posible control del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador del máximo de afiliaciones en un periodo normal de funcionamiento con cobertura total y la comparación de las afiliaciones en un periodo de incertidumbre que no supere los tiempos de espera al paciente. • Control de los indicadores en tiempos cortos para intervenirlos y tomar decisiones.
<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Eficiencia de activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar al máximo nivel los activos fijos actuales. Mantenimiento de los activos para darle una mayor eficiencia. <p>Crecimiento del mercado y de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener las afiliaciones de los usuarios después de la incertidumbre. <p>Liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedir créditos a bajo costo y con un largo plazo para mantenerse en tiempo y esperando que pase la incertidumbre.



ENTIDAD

CLÍNICA ANTIGUO COUNTRY SAS

Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Prestación de servicios por parte de la entidad que no son de primera necesidad para los pacientes como: la cirugía plástica y estética, hace que no la soliciten al corto plazo.• Financiamiento para cubrir déficit de caja Falta de pacientes para hacerles intervenciones quirúrgicas.
Punto crítico	<ul style="list-style-type: none">• Falta de pacientes para hacerles intervenciones quirúrgicas.• Falta de liquidez para cubrir sus obligaciones.
Riesgo potencial	<ul style="list-style-type: none">• Cierre total de la Clínica y la continuidad del negocio por la disminución de los ingresos que no alcanzan a cubrir los costos fijos.• No cumplimiento de las obligaciones con proveedores, empleados y entidades financieras.
Posible control del riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Análisis y control del presupuesto, punto de equilibrio flujo de efectivo proyectado e indicadores en tiempos cortos para intervenirlos y tomar decisiones.



<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diversificación de negocios que no se tenga que realizar intervención quirúrgica (cirugía plástica y estética). <p>Valoraciones medicas en tiempo de incertidumbre, para realizar la intervención quirúrgica de cirugías, plástica, reconstructiva, funcional y estética una vez pase el inconveniente.</p> <p>Expectativa de mercado de crecimiento futuro:</p> <ul style="list-style-type: none">• Una vez termine el periodo de incertidumbre utilizar mercadeo y publicidad para captar pacientes que requieran cirugías plásticas, reconstructivas y estéticas. <p>Liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pedir créditos a bajo costo y con un largo plazo para mantenerse en tiempo y esperando que pase la incertidumbre.
------------------------------	---

ORIGEN DEL RIESGO

MANEJO DE LA OPERACIÓN A DISTANCIA (INTERNET) Y SUS LIMITACIONES

ENTIDAD

MEDISANITAS

<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Atención al usuario por medio de la virtualidad (internet).• Falta de personal para atender el paciente a distancia.• El paciente no cuenta con los elementos suficientes para la toma de signos vitales.• Vulnerabilidad de los sistemas de información y amenazas cibernéticas.
---	--



Punto critico	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de mala calidad. • Falta de seguridad en la información.
Riesgo potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de usuarios con alta fidelidad. • Procesos operacionales débiles. • Pérdida de información.
Posible control del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Visita del paciente en el sitio de operación o medico domiciliario en su lugar de residencia en el caso que no se sienta satisfecho. • Identificar los procesos que requieren presencialidad y teletrabajo. • Realizar copias de la información, contar con antivirus, usar protocolos de seguridad y tener el sistema protegido contra fuegos o firewall.
Oportunidad de mejora	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de ingresos por cada consulta realizada vía internet. <p>Margen de operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos para las visitas a distancia cuando el paciente necesita el medico domiciliario. <p>Mayor rentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos a menores costos, su rentabilidad se incrementará.

ENTIDAD

CLÍNICA ANTIGUO COUNTRY SAS

Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • El paciente no revela la información real como medidas, estatura, peso, edad, talla entre otras. • Vulnerabilidad de los sistemas de información y amenazas cibernéticas.
--	--

<p>Punto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad que le brindan al médico en los datos de información confidencial en la valoración de la consulta. • Valor dado al paciente por la operación se Incremente con costos adicionales no tenidos en cuenta como enfermería, circulación, anestesiólogo, gastos en el quirófano entre otros. • Falta de seguridad en la información.
<p>Riesgo potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de pacientes nuevos y antiguos. • Disminución del margen de utilidad por el menor valor cobrado del servicio prestado en la valoración médica para la futura intervención quirúrgica. • Pérdida de información.
<p>Posible control del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatoriedad de consulta física antes de la intervención quirúrgica. • No recepción del total dinero de la cirugía si no parcial para la confirmación del costo de esta. • Realizar copias de la información, contar con antivirus, usar protocolos de seguridad y tener el sistema protegido contra fuegos o firewall.
<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Expectativa de mercado de crecimiento a futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez termine el periodo de incertidumbre ya se ha realizado las valoraciones y la recepción del dinero por anticipado, permite la expansión de mercado dentro y fuera del país por el manejo de la operación a distancia.



ORIGEN DEL RIESGO

PARALIZACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIO

ENTIDAD

MEDISANITAS

<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Falta de personal, epidemias, sucesos como catástrofes naturales que no permiten la continuidad de la prestación de los servicios como: médicos generales, ginecobstetras, pediatras e internistas, oftalmología, ortopedia, traumatología, psiquiatría y oncología.• No prestación de servicios públicos como: acueducto, energía, aseo, residuos patógenos y comunicaciones no permite el normal funcionamiento de la entidad.• No recepción de insumos, bienes y servicios de parte de proveedores
<p>Punto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none">• Paralización de la operación y prestación del servicio.• No contar con los medicamentos necesarios para suministrarle al paciente.• Acumulación de residuos patógenos.
<p>Riesgo potencial</p>	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de imagen o credibilidad.• No prestar en su totalidad todos los servicios que se están ofreciendo.• La operación se detiene o no se brinda en óptimas condiciones.• Falta de medicamento el paciente se agrava la enfermedad o se produce el deceso del paciente, ocasionando demandas a la entidad.• Generación de nuevas enfermedades.

<p>Posible control del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los colaboradores que se mantienen en la incertidumbre para no paralizar la operación. • Tipificar los servicios reales que se pueden prestar. • Establecer horarios de la prestación del servicio que cubran las necesidades en épocas de incertidumbre. • Contar con un listado de posibles proveedores de suministros que cumplan con las condiciones de los que están contratados. • Control de los inventarios de medicamentos con sus fechas de vencimiento.
<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar el servicio del médico domiciliario especialista <p>Eficiencia de activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traslado de aparatos técnico-científicos portátiles necesarios para la prestación de servicios. <p>Mayor rentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos a un menor costo, su rentabilidad se incrementará.

ENTIDAD

CLÍNICA ANTIGUO COUNTRY SAS

<p>Suceso que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre por epidemias y situaciones como catástrofes naturales que no permiten la prestación del servicio de cirugías plásticas y estéticas por el cierre temporal de la clínica. • No recepción de insumos, bienes y servicios de parte de proveedores.
<p>Punto crítico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre temporal de la clínica y la no continuidad del servicio. • No contar con los medicamentos necesarios para realizar las cirugías.



Riesgo potencial	<ul style="list-style-type: none">• No prestar en su totalidad todos los servicios que se están ofreciendo.• La operación se detiene y no se presta ningún servicio.• Demandas por el no cumplimiento del postoperatorio, ocasionando al paciente enfermedades o el deceso.• Pérdida del paciente por no poderle realizar el tratamiento quirúrgico.• Falta de medicamento el paciente se agrava la enfermedad o se produce el deceso del paciente, ocasionando demandas a la entidad.
Posible control del riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Reprogramar las intervenciones quirúrgicas.• Realizar protocolos para trabajar en tiempo de incertidumbre.• Revisión de coberturas de los seguros en postoperatorios.• Contar con un listado de posibles proveedores de suministros que cumplan con las condiciones de los que están contratados.• Control de los inventarios de medicamentos con sus fechas de vencimiento.
Oportunidad de mejora	<p>Crecimiento de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prestar el servicio de postoperatorio a domicilio <p>Eficiencia de activos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Traslado de aparatos técnico-científicos portátiles necesarios para la prestación de servicios. <p>Expectativas de mercad de crecimiento real:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer cirugías reconstructivas y funcionales

Fuente: Elaboración propia (2020)



Se analizó el origen del riesgo basado en la proyección de crecimiento, el manejo de la operación a distancia (internet), sus limitaciones y la paralización de la prestación de servicio en época de incertidumbre de las dos empresas que prestan diferentes servicios médicos, se puede observar que los riesgos que se identifican en cada una de ellas son diferentes de acuerdo a su entorno y la naturaleza de la entidad, por ende los sucesos que impide el normal desarrollo para el cumplimiento de los objetivos, el punto crítico, el riesgo potencial, el posible control del riesgo y la oportunidad de mejora, presentan diferencias y similitudes en la gestión del riesgo, las cuales se van explicar a continuación:

Proyecciones de crecimiento

El suceso que afecta los objetivos que tienen en común ambas entidades es el financiamiento para cubrir el déficit de caja porque la disminución de sus ingresos se ven reflejados por la no prestación del servicio, la Clínica Antiguo Country en su totalidad y Medisanitas solo presta servicios limitados a la capacidad instalada en el momento de la incertidumbre.

Por otro lado, existen situaciones que no son comunes por su objeto social como lo es el crecimiento de las afiliaciones, la no generación de ingresos recibidos por otros conceptos y la prestación de servicios que no son de primera necesidad para los pacientes.

No obstante, no hay un crecimiento sostenible que cumpla con los objetivos de las dos organizaciones y por ende se dificulta el normal desarrollo de sus actividades, esto trae como consecuencia riesgos relacionados con la baja rentabilidad, menor margen operacional, la pérdida de recursos por inversión de activos fijos, el despido de empleados y el incumplimiento en las obligaciones financieras con proveedores y el estado, finalmente el cierre total de la entidad. Estas situaciones se pueden abordar desde la gestión empresarial de cada organización al establecer presupuestos dinámicos, flujos de caja a corto a plazo y tomar como herramienta el estado de flujo de efectivo para evaluar el desempeño de las operaciones, inversiones y financiación para tomar las decisiones asertivas y a tiempo.



Manejo de la operación a distancia (internet) y sus limitaciones

Los sucesos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las dos entidades tienen similitud en cuanto al manejo de la operación a distancia dada la atención al usuario vía internet, la falta de personal capacitado para brindar este servicio, pacientes que no tengan los elementos para la toma de signos vitales, las amenazas y vulnerabilidad cibernética en los sistemas de información, el tiempo en la prestación de servicios y los pacientes que no brindan información real de su condición; lo anterior, trae las siguientes consecuencias: atención de mala calidad, falta de seguridad y vulnerabilidad en la información, incrementos en la operación y costos adicionales, estas anomalías traen riesgos como: la pérdida de usuarios con alta fidelidad, inseguridad en información relevante para la compañía, procesos deficientes, fraudes y disminución de la utilidad para los accionistas.

Evitar la materialización de los riesgos empresariales, es relevante diseñar e implementar un sistema de control interno eficiente para el manejo de la operación a distancia, protección de la información con firewall, realizar *backups* permanentes, identificar procesos que requieran presencialidad, visualizar pacientes que se puedan atender en su domicilio y establecer procedimientos del manejo de anticipos para procedimientos quirúrgicos en tiempos de incertidumbre. Estos controles optimizan la prestación del servicio con calidad, generan ingresos a menor costo e incrementan la rentabilidad de los inversionistas.

Paralización de la prestación de servicio

Sucesos inesperados como epidemias, desastres naturales, huelgas de los empleados, suspensión de servicios públicos, acumulación de residuos patógenos, la falta de insumos médicos, entre otras, nos lleva a la paralización del servicio o el cierre temporal que puede presentarse con las entidades objeto de estudio, en consecuencia, los riesgos que se evalúan son pérdida de imagen o credibilidad, la no prestación del servicio, demandas laborales, civiles y penales, se agrava el paciente o se produce el deceso del mismo, problemas en los procesos de las áreas, la no atención de adecuada de los procedimientos, aparición de nuevas enfermedades por falta de:



medicamentos, personal, medidas de bioseguridad, manejo de residuos patógenos entre otros.

Para gestionar los riesgos identificados se requiere establecer los siguientes controles: horarios de atención para la prestación de servicios que cubran las necesidades según situaciones que se presenten, contar con nuevos proveedores que sustituyan los habituales, estricto manejo de los inventarios, reprogramar citas e intervenciones quirúrgicas que no sean prioritarias, revisar e identificar las coberturas de los seguros adquiridos, garantizar la estabilidad laboral y realizar protocolos de trabajo para tiempos de incertidumbre.

CONCLUSIONES

Las organizaciones para la gestión de riesgos pueden optar por el modelo NTC ISO 31000 o el COSO ERM. El primero, se caracteriza porque está dirigido a la administración de riesgos operacionales, financieros, regulatorios, organizacionales, competitivos entre otros; su enfoque es interno y su objetivo es reducir la materialización del riesgo, y el segundo, se fundamenta en la alineación de los riesgos con la estrategia y el negocio para la toma de decisiones y acciones gerenciales para el logro de los objetivos; adicionalmente, se analiza los riesgos emergentes, es decir que el análisis parte del contexto externo hacia lo interno de la empresa y su liderazgo recae en la junta directiva.

En el estudio de caso realizado se seleccionaron dos entidades del sector de la salud para analizar los riesgos en los que se encontraban expuestos en tiempos de incertidumbre, tomando el modelo de COSO ERM, el cual requiere en primera instancia un estudio complejo de las empresas tal como: el entorno externo e interno, naturaleza, diseño y estructura organizacional, filosofía institucional y proceso administrativo que incluye la planeación estratégica, indispensables para el diseño e implementación de un sistema de gestión de riesgos:

El estudio se hace a partir de la identificación de situaciones que generan incertidumbre presentes y futuras que afecten el desarrollo de la actividad económica, el cumplimiento de los objetivos y metas de las empresa; luego de ello, la junta directiva o consejo adminis-



trativo toma las decisiones y establece las acciones gerenciales para mitigar y administrar los riesgos minimizando su materialización; entre las estrategias de control y mejora continua que se pueden llevar a cabo son: la maximización de los activos, revisión permanente de los indicadores de eficiencia, eficacia, económicos, financieros y sociales, fidelización de los usuarios, financiación a bajo costos e inversiones con buena rentabilidad.

Finalmente, los estudios organizacionales proporcionan elementos para analizar y evaluar el sistema de gestión de riesgos bajo el modelo ISO 31000 o COSO ERM se convierte en una herramienta gerencial para resolución de problemas que permite minimizar la materialización de los riesgos a los cuales está expuesta la empresa y optimizar las oportunidades que maximicen los recursos del negocio de forma anticipada y prospectiva articulados con las políticas y objetivos institucionales.



REFERENCIAS

Alvarado, L.; García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 187-202. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=410/41011837011>

Barreiro, A. (2016). *Administración financiera del riesgo empresarial*. Editorial Académica Universitaria (Edacun). Universidad de las Tunas. Cuba.

Bellon, L. Suástegui, A.; Quiroz, J. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Memoria del IX Congreso Red Internacional de Investigadores en Competitividad vol 9 no1*. (p.20-39). Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2>

Benavides, M.; Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. (R. C. Psiquiatría, Ed.) *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1). doi:ISSN 0034-7450

Buitrago, C. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *Revista AD-Minister EAFIT*, No. 11, Medellín, Obtenido de <file:///C:/Users/erlassos/Downloads/573-Article%20Text-6936-1-10-20130423.pdf>

Colsanitas. *Historia*. Consultado el 19 de julio de 2020. <https://www.colsanitas.com/usuarios/web/medisanitas/historia>

Deloitte. (2017). *COSO ERM y la generación de valor*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)

Gómez, A. (2015). *Importancia del análisis e Interpretación de los Estados Financieros con Base en la Razones Financieras para la Toma de Decisiones*. Piedras Negras, Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila Facultad de administración y contaduría.

González, A.; Lavandero, J. (2018). El proceso de innovación en el Grupo Empresarial LABIOFAM: Un Modelo de Gestión. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 138-148. Obtenido de <https://login.login-biblio.poligran.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=131500112&lang=es&site=eds-live>.



Hernández, R., Fernández, C.; Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6a. ed.). México: Mc Graw Hill.

ICONTEC. (2011). Norma Técnica Colombiana ISO 31000. Gestión de riesgos, principio y directrices. Bogotá.

ISOTools. Norma ISO 31000. (2018). El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. Bogotá Colombia. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000#>

Jones, G. (2008). Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.

Koontz, H. (2013). Elementos de la administración. Enfoque internacional. México: McGrawHill.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. ISSN: 1657-6276. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64602005>

Martínez, M., Gómez, H., Martínez, J. (2017). La gestión de la incertidumbre: Empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento. *Boletín virtual*, Vol.6-8 Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga. Obtenido de <file:///C:/Users/erlassos/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaIncertidumbre-6224319.pdf>

Maskrey. A. (1998). Navegando entre brumas, la aplicación de los sistemas de información geográfica al análisis de riesgo en América Latina. *Red de Estudios Sociales en Prevención de Desastres en América Latina*. Perú.

Ocampo, E. (2005). Administración Financiera. Bogotá: Nueva Legislación.

Ortiz, H. (2011). Análisis financiero aplicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI, 1-6

Priego, A., et al. (2012). Stakeholders y Riesgo Empresarial desde la Perspectiva de la Información Contable. *Strategy & Management Business Review* 3(1): 33-57.

Senge, P., Charlotte, R., Art, K. (2005). La quinta disciplina en la práctica, Como construir una organizacion inteligente. Buenos Aires.



CAPÍTULO 8

PENSAMIENTO BIOESTADÍSTICO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD. CASO CAMIULA

Joan Fernando Chipia Lobo¹

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de salud se encuentran en una crisis profunda debido a la falta de definición de políticas coherentes con la realidad local, nacional e internacional, las cuales por lo general no atienden las necesidades de salud de la gente, aunada a la pérdida de valores, como ética, justicia, solidaridad, entre otros. En vista de las consideraciones anteriores, se requiere repensar la forma de planificación y actuación de estas organizaciones, las cuales deben ir más allá de las Teorías Administrativas y las teorías de las organizaciones, elaborando un proceso que considera el carácter comprensivo y crítico de los Estudios Organizacionales. Considerando lo señalado por Ríos, Toro, Pérez-Arrau, Madiola y Espejo (2018) sobre los Estudios Organizacionales, como un campo interdisciplinar con amplio espectro de fenómenos y materias abrazadas por él, donde las diversidades de perspectivas son convocadas para aproximarse a lo organizacional, siendo estas entendidas como un ente y también como un proceso, ambas orientadas desde múltiples propósitos. González-Miranda (2020), señala que el estudio organi-

1. Licenciado en Educación, Mención Matemáticas. MsC en Salud Pública. Profesor de Bioestadística de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Coordinador del Grupo de Investigación en Bioestadística Educativa. Correo-e: joanfernando130885@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6365-8692>



zacional debe atender a las dinámicas sociales que se dan de forma específica, en este caso las organizaciones de salud.

Es relevante señalar que en las organizaciones de salud requieren transformaciones en la toma de decisiones, en donde el Pensamiento Bioestadístico puede ser un componente teórico-práctico necesario en las áreas clínicas, quirúrgicas e investigativas, tratando de dar explicaciones contextualizadas a los fenómenos presentes en este tipo de organizaciones, considerando lo local, lo particular, lo relativo, el caos, la ambigüedad, etc., que se puede observar por medio del Centro Médico Integral de la Universidad de Los Andes (CAMIULA), el cual se convertirá en un caso de estudio.

PENSAMIENTO BIOESTADÍSTICO EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD

En los últimos años, se han producido grandes cambios a nivel mundial, nacional y local en salud, los cuales deben traducirse en medidas. Entre las transiciones sociales, demográficas y epidemiológicas más importantes se pueden señalar: la pobreza, el trabajo, el envejecimiento de las poblaciones y el aumento creciente de enfermedades crónicas, por los cambios en los estilos y hábitos de vida. Los progresos de la tecnología salubre han transformado muchos aspectos de la práctica de ciencias de la salud y han generado expectativas respecto al tipo de funciones y servicios que deberían proporcionar las organizaciones de salud (OMS, 2013).

También ha cambiado el contexto institucional y organizacional, lo que influye en la planificación de las políticas de salud, además de los cambios necesarios en los servicios y la gerencia de los procesos de atención sanitaria. La OMS (2013) indica que se han redefinido las responsabilidades y los objetivos de los gobiernos en el sector de la salud, pues las organizaciones privadas, están desempeñando un papel cada vez más importante en la prestación de atención sanitaria. Los métodos de colaboración institucionales responden a diversas razones, pero la falta crónica de financiación suficiente de los servicios de salud públicos es el principal factor. Los procesos de descentralización y las reformas del sector sanitario han tenido efectos dispares en el desempeño de los sistemas de salud.

Las actividades asociadas a la atención de las organizaciones de salud también se han transformado y en la actualidad requieren de enfoques multi e intersectoriales, que contemplen atención integrada que pueda enfrentar el aumento de enfermedades crónicas, tanto transmisibles como no transmisibles, con acciones de promoción de la salud y prevención de las enfermedades en la comunidad y familia, y actividades finales de manejo de las enfermedades en los servicios de salud en los diferentes niveles; debido a que la evidencia disponible en ciencias de la salud respalda el uso de esos modelos integrados como medio de aplicación de los principios de atención primaria, pues se ha observado una reducción del gasto sanitario, un menor uso de los servicios de atención de sanitaria y un mejor estado de salud, constituyendo lo antes señalado un reto decisivo (OMS, 2013).

En el modelo de atención sanitaria integrada, un elemento fundamental es la toma de decisiones, porque permite alcanzar los objetivos previamente planteados en las organizacionales de salud. La Real Academia Española (2020), indica que una decisión es una determinación que se toma de una cosa dudosa. De manera general, una decisión es la elección entre dos o más alternativas, las cuales pueden ser simples o complejas.

El objetivo de tomar una decisión en una organización es alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. Solano (2003) señala que algunos de los ingredientes para tomar una decisión son: información, conocimientos, experiencia, análisis y buen juicio. Para tomar decisiones la información de la que dispone el decisor debe ser la correcta y es recomendado utilizar métodos cuantitativos para el análisis, para que facilite el proceso y la solución final, lo que aumentará la probabilidad de éxito.

Aunque actualmente existe gran cantidad de información sobre cualquier hecho que llega a sobrepasar la capacidad humana de búsqueda y síntesis, por lo que resulta útil la Big Data, pues ayuda a configurar mejores interpretaciones del fenómeno en estudio, por medio de las múltiples variables y dimensiones del proceso que se estén estudiando, brindando la posibilidad de poseer una visión más amplia de la situación que se trata de desentrañar, teniendo el valor agregado de permitir la reducción del 25% del tiempo para la

presentación de los resultados y tomar decisiones con mayor probabilidad de certeza (Chipia, 2020).

Cabe señalar que la ontología de la bioestadística está basada en recolectar y procesar datos, analizar e interpretar información, para tomar decisiones ante situaciones de incertidumbre en un contexto y tiempo definido, por lo tanto, los profesionales sanitarios deben manejar los indicadores de salud que miden el desarrollo de los pueblos, los cuales determinan las actividades que requieren mayor atención, es decir, donde en qué aspectos se requieren enfocar las acciones de los gobiernos, con el fin de generar políticas organizadas, que vayan más allá de hiperespecialización, fragmentación y compartimentación, las cuales impiden percibir los problemas fundamentales, globales y rompen el tejido complejo de lo real (Chipia, 2017).

Para construir lo antes enunciado, es menester una reforma del pensamiento de los diferentes actores del proceso salud-enfermedad, pues deben ser capaces de relacionar los conocimientos y resultados entre sí, en otras palabras, asociar las partes con el todo y el todo con las partes, un Pensamiento Bioestadístico que pueda concebir la relación de lo global con lo local y de lo local con lo global, lo cual necesariamente requiere reformar la organización y las mentes de los hacedores de salud, para conocer el tejido común de la salud, por ello, la salud como proceso complejo requiere de la bioestadística en la toma de decisiones (Chipia, 2017).

Dadas las consideraciones anteriores sobre la bioestadística, el proceso de transformación del pensamiento de los diferentes actores del proceso salud-enfermedad, debe pasar por el cambio de la visión reduccionista del método de investigación a una visión más amplia con múltiples alternativas, que considere la complejidad para reencontrar y afrontar los problemas en formas de redes de conocimiento, que considere la teoría, pero que a su vez tome en cuenta la práctica y la diversidad, para sortear la incertidumbre y generar una espiral fractal infinita.

Una aproximación al Pensamiento Bioestadístico es la suma del pensamiento estadístico, pensamiento epidemiológico y pensamiento salubrista, en el cual se puede parte del fenómeno que se desea estudiar,

tratando de desentrañar las múltiples variables y dimensiones del proceso salud-enfermedad, posteriormente plantear hipótesis que servirán de puntos de partida para analizar el tema considerando factores asociados, de riesgo, predisponentes, desencadenantes. Además, este pensamiento, trata de comparar eventos y grupos, explicar la etiología y la multicausalidad, así como también construir modelos que puedan ser modificables y consideren la variabilidad, es decir, que se elaboran con parámetros estadísticos, con el objeto de mostrar la realidad que se investiga en las organizaciones de salud.

El Pensamiento Bioestadístico está inmerso en el proceso de salud-enfermedad y se convierte en piedra angular de la toma de decisiones, debido a que en la construcción de saberes parten de TPDAR (Tema, Plan, Datos, Análisis, Reflexiones) considerando que nos encontramos inmersos en una cultura, una sociedad y en un planeta, dentro de su proceso de desarrollo histórico, establecida en un espacio determinado, que busca identificar formas de estudiar y responder a las cuestiones fundamentales como la vida, la muerte, la salud, la enfermedad, para lo cual se deben integrar dinámicas internas y condicionamientos externos.

Todo lo antes señalado se enmarca en los Estudios Organizacionales (EO), los cuales fueron definidos por Clegg y Hardy (1996: 3) "como una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores". Los EO, pueden ser considerados como un campo de estudio que aspira superar y/o matizar los imperativos totalitaristas y reduccionistas impuestos por la Teoría Administrativa (TA) y la Teoría de la Organización (TO). Es un campo de conocimiento particular que se presenta con características contrastantes respecto de las teorías que gozan de mayor reconocimiento institucional (Ibarra, 2000; 2006).

Los EO no tienden a generar una gran teoría a través del consenso, sino que se basa en una diversidad de disciplinas sociales y humanas de las cuales retoma algunos de sus fundamentos, para promover una postura más comprensiva de los fenómenos organizacionales, por ello, son una forma de estudiar el Pensamiento Bioestadístico en

las organizaciones de salud para la toma de decisiones. Además, los EO se apoyan fuertemente en las propuestas de la Teoría Crítica con la cual busca, principalmente, la emancipación del hombre, con un enfoque postmoderno (Alvesson y Deetz, 1996; Pfeffer, 2000).

Los aspectos ontológicos de los EO se hallan evidenciados en una realidad que se construye intersubjetivamente, es decir, una consideración subjetiva del mundo, pero objetivada en la interacción con los otros, por esto se desea observar el Pensamiento Bioestadístico a partir de los actores del proceso salud-enfermedad en el contexto de las organizaciones de salud. Se parte del supuesto de que las organizaciones son objetos empíricos, porque cuando se observa una organización se ve algo en particular, pero salvaguardando la diversidad a partir de la cual, cada uno puede ver algo diferente (Clegg y Hardy, 1996).

Este enfoque intersubjetivo, se torna objetivo a partir de lo que Searle (1997) denomina *intencionalidad colectiva* porque es potencialmente cognoscible a las personas; así, el investigador de las organizaciones se permite dar carácter de real a objetos simbólicos, que se estudian ya no sólo en función de su existencia, sino también desde lo que representan, sin considerar la organización como una cosa sólida o estática. Por lo tanto, desde la ontología de los EO, son dos dimensiones inseparables: las cosas son y significan a la vez.

En términos epistemológicos los EO, predominan posturas comprensivas, críticas y multidisciplinaria con apertura a la convivencia de diversas perspectivas, aspectos que se deben contemplar necesariamente en el objeto de esta investigación. Como bien indica Chia (2003: 107), "lo que llamamos conceptos y teorías, son simplemente intuitivos puntos de vista, es decir, una forma de ver el mundo, y no una forma de conocimiento de cómo es el mundo". El eje conceptual de los EO se caracteriza por estar cimentado en el paradigma constructivista, debido a que la realidad organizacional es compleja y diversa, marcando un poco el carácter comprensivo y crítico de los EO. A diferencia de la TA y la TO, desde este enfoque no se busca establecer leyes generales y universales sobre el conocimiento organizacional. Más bien, la intención es dar explicaciones contextualizadas de los fenómenos organizacionales, con investigadores abiertos a pequeñas narrativas (Kelemen y Hassard, 2003), e

integren miradas alternativas en la comprensión y la interpretación. El desafío consiste en aproximarse a la realidad a partir de la conjetura, la multidisciplinaria y las múltiples racionalidades coexistentes (Ramírez, Vargas y de la Rosa, 2011). Es atreverse a pensar desde perspectivas conformadas por múltiples supuestos y paradigmas participativos (Clegg y Hardy, 1996).

En cuanto a los aspectos metodológicos, desde la perspectiva de los EO se considera que los diferentes métodos son combinables, y que la elección de ellos ya no depende de la asunción de un determinado paradigma sino de la problemática en cuestión. Cada método debe ser apreciado por lo que es, un medio para reunir datos pertinentes de ciertos problemas (Bryman, 1989). Durante mucho tiempo en el campo del estudio de las organizaciones, se ha hecho una asociación lineal entre los enfoques epistemológicos y los metodológicos. Generalmente, se ha vinculado el funcionalismo con lo cuantitativo y el interpretativismo con lo cualitativo, por lo que la metodología estaba directamente ligada a un determinado paradigma, llegando a crear confusiones entre paradigma y método (Hatch, 1997).

Morales (2011: 299), indica que, desde el campo de los EO, "el cambio se encuentra en la dicotomía que plantean los métodos cuantitativos y los cualitativos", incluso pudiendo establecer una relación de preferencia entre la TO y los EO respecto de los métodos cuantitativos y cualitativos. Esto no descalifica el uso de uno y otro método, sino que establece un orden complementario al proceso investigativo, en el cual podría suceder que los métodos cuantitativos sean mayormente requeridos en la fase de recopilación de datos, y los cualitativos en la fase de interpretación. Por lo general, los EO tienden a combinar enfoques cualitativos de investigación con herramientas diversas. Como ya se mencionó, desde los EO no se aspira a prescribir, ni a establecer leyes causales de carácter universal. Su interés se enfoca en aquellos aspectos menos visibles e implícitos, para los cuales se emplean herramientas y métodos como la observación participante, entrevistas etnográficas, deconstrucción, y la crítica a los métodos teóricos (Hatch, 1997).

En síntesis, como bien plantearon Guba y Lincoln (1994), la pregunta o la discusión acerca de los métodos, no debe establecerse

de manera prescriptiva, sino que debe estar en relación directa con la pregunta de investigación que se plantea (Case, 2003), o con la problemática en cuestión (Bryman, 1989). En todo caso, cualquiera sea la herramienta que se utilice, ésta debe poder dar cuenta de la subjetividad implicada en la participación del sujeto en la realidad a estudiar. En este sentido, un método será autentico, solo si es capaz de reconocer la inevitable subjetividad, y tratar reflexivamente las incursiones ideológicas-retóricas subyacentes en cualquier práctica investigativa (Westwood y Clegg, 2003).

Por esta razón, el marco teórico de los EO resulta un enfoque pertinente sobre el cual se busca desarrollar este estudio. A partir de este, se podrá tener un enfoque comprensivo y contextualizado del Pensamiento Bioestadístico en las organizaciones de salud en la toma de decisiones, de manera de abordar las singularidades como los procesos dinámicos que transcurren en el caso de estudio CAMIULA.

Dadas las consideraciones antes señaladas el objetivo de investigación consiste en construir una aproximación a un perfil organizacional de CAMIULA para la toma de decisiones, a través del Pensamiento Bioestadístico.

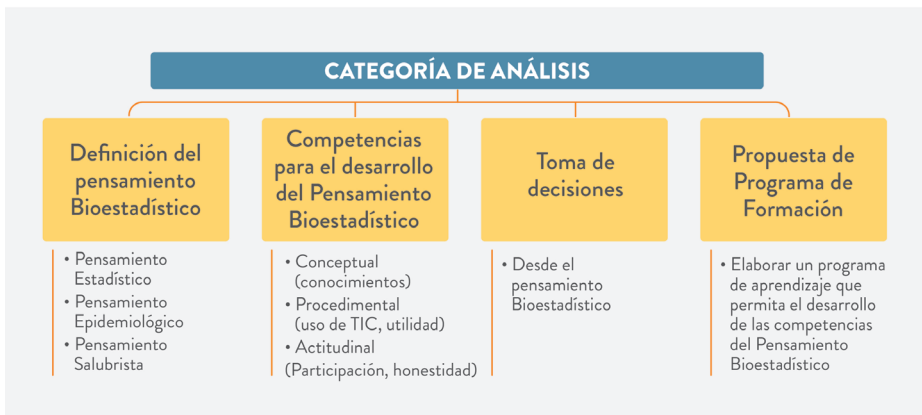
APROXIMACIÓN EPISTEMOLÓGICA

De forma planificada o no, el ser humano va construyendo conocimiento a lo largo de su andar en este mundo (por su individualidad y su relación con el entorno en el que se desarrolla), al ser consciente de la necesidad de perfeccionar el conocimiento aparece para jugar un papel primordial la epistemología, o filosofía de la ciencia, la cual la define Bunge (2002) como la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico.

El estudio del fenómeno del Pensamiento Bioestadístico que se busca comprender desde una postura frente a la toma de decisiones en las organizaciones de salud considerando seis condicionantes: la diversidad del fenómeno, sus singularidades, el ángulo o nivel de estudio, los elementos de la organización, su dinamismo en el tiempo,

y los propios intereses del observador. Por lo tanto, la postura se fue moldeando, a través de la representación del punto de vista o el sesgo del investigador, buscando entender esa realidad de una determinada manera por medio de las categorías de análisis definición del Pensamiento Bioestadístico, competencias del desarrollo del Pensamiento Bioestadístico, toma de decisiones, para aportar la propuesta de un programa académico (Figura 1).

Figura 1. Categorías de análisis del Pensamiento Bioestadístico



Fuente: Elaboración propia.

Es preciso indicar que una perspectiva epistemológica del Pensamiento Bioestadístico en las organizaciones de salud para la toma de decisiones que se plantea se puede observar en la Figura 2, en la cual se menciona la Teoría Constructivista de Lev Vigotsky, la Complejidad de Edgar Morin, la Teoría de la Gestalt y la Teoría de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy.

Inicialmente se explica la Teoría Constructivista, la cual forma parte del quehacer epistemológico científico, Luhmann (1992) que está caracterizado por los siguientes elementos: se requiere una teoría compleja para explicar lo complejo; estamos inmersos en la subjetividad, nada es objetivo; la realidad se construye; y existe la observación de segundo orden que es una red de observaciones del observador y sus observaciones, donde un observador no puede ver, que no puede verlo que no ve (punto ciego).

El constructivismo como fundamento epistemológico contiene una ética de la convivencia, en cuyo centro se encuentra el diálogo, donde nadie puede sentirse autorizado para pretender la mirada correcta, y la discusión están por encima de la imposición, entonces tenemos un fundamento para el necesario respeto que exige la convivencia social. En fin, la opción constructivista rechaza la posibilidad de una verdad única, sino verdades, por ello lleva consigo una declaración en favor de la diversidad y el diálogo. En esta investigación se plantea el constructivismo de Lev Vigotsky, el cual se desarrolla mediante la interacción social, con la adquisición de nuevas y mejores habilidades cognitivas como proceso lógico de su inmersión a un modo de vida. Aquellas actividades que se realizan de forma compartida permiten interiorizar las estructuras de pensamiento y comportamentales de la sociedad que les rodea, apropiándose de ellas.

Además, se deben señalar que los principios de Edgar Morin: sistémico u organizador (entendimiento de las partes y el conocimiento del todo); hologramático en el que cada punto contiene casi la totalidad de la información del objeto que representa; bucle retroactivo que explica los procesos de autorregulación de un sistema; bucle recursivo que se orienta a la autoreproducción y autoorganización de los sistemas humanos; auto-eco-organización que se aplica de forma específica para los humanos que desarrollan su autonomía dependiendo de su cultura y también para las sociedades que dependen de su entorno geo-ecológico; dialógico (da cuenta de una constante comunicación entre el universo y el hombre); reintroducción del conocimiento en todo conocimiento que significa la restauración del sujeto como elemento central en los procesos cognoscitivos.

En cuanto a la Teoría de la Gestalt, se puede especificar que se fundamenta en la afirmación que dice que el todo es siempre más que la suma de sus partes. Al tratar de dar sentido al mundo que nos rodea, la psicología Gestalt sugiere que no debemos de centrarnos simplemente en cada pequeño componente. En cambio, nuestras mentes tienden a percibir los objetos como parte de un todo mayor y como elementos de sistemas más complejos. Finalmente, La Teoría de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo Ludwig von Bertalanffy, la cual es interdisciplinaria, proporciona principios y modelos generales para todas ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan utilizarlos las

demás. Así pues, se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas. Esta teoría se basa de tres principios fundamentales: el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología. También se fundamenta en tres premisas básicas: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Figura 2. Aproximación epistemológica del Pensamiento Bioestadístico



Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍA PLANTEADA

Para la construcción de una aproximación del Pensamiento Bioestadístico en las organizaciones de salud para la toma de decisiones, a través del estudio de caso CAMIULA, se plantea cuál será el diseño de investigación, a qué sujetos se investigarán, qué técnicas e instrumentos se utilizarán y cómo se analizarán los datos recolectados.

- **Diseño de la investigación:** el enfoque de investigación planteado es complementariedad de métodos con énfasis en lo cualitativo y algunos elementos cuantitativos que servirán para sustentar el trabajo de investigación. El tipo de investigación es



compreensivo. El diseño es estudio del caso, específicamente se planteó para el Centro de Atención Médico Integral de la Universidad de Los Andes (CAMIULA).

- **Sujetos de investigación:** personal de salud del Centro de Atención Médico Integral de la Universidad de Los Andes (CAMIULA).
- **Técnicas e instrumentos:** se plantea como técnicas la entrevista y la encuesta. Como instrumentos la guía semiestructurada, con preguntas abiertas dirigidas a directivos y personal de salud, además de un cuestionario para observar las competencias en bioestadística.
- **Análisis de datos:** se efectuarán análisis estadísticos e interpretación de las respuestas realizadas a la entrevista.

DESCRIPCIÓN (INICIAL) DEL CASO CAMIULA

El Centro de Atención Médica Integral de la Universidad de Los Andes (CAMIULA), está ubicado en Mérida, Venezuela, nace en el año 1.958 bajo la figura de la Oficina de Bienestar Estudiantil (O.B.E) siendo para ese momento Rector el Dr. Pedro Rincón Gutiérrez quien designa al Dr. Ciro Maldonado como su primer director, su función principal era brindar asistencia médica a los estudiantes de la Universidad de Los Andes, ésta constituyó la primera iniciativa de crear un organismo de tipo asistencial dentro de la Universidad de Los Andes, lo cual puede considerarse como la etapa inicial de gestación del CAMIULA. Posteriormente, en los años sesenta, se incluyen como beneficiarios a los obreros y empleados de la Universidad, gracias a las reivindicaciones obtenidas en los contratos colectivos. En el período 1974 a 1976 bajo el Rectorado del Dr. Ramón Vicente Casanova, siendo director el Dr. Emiliano Briceño se decide incorporar como beneficiarios a los profesores y el O.B.E se transforma en el Centro Ambulatorio Médico Odontológico de la Universidad de Los Andes (CAMOULA), cuya función principal era la de brindar asistencia médica a todos los estudiantes y trabajadores Universitarios (profesores, empleados y obreros).

El Centro Ambulatorio Médico Odontológico de la Universidad de Los Andes (CAMOULA), inicia en el año 1974 con una fusión de los servicios médicos existentes para empleados y obreros por un lado

y estudiantes por el otro, y debido a la responsabilidad que había adquirido la Universidad, a través de los contratos y convenios colectivos de los trabajadores y los Reglamentos de Protección Social a la masa estudiantil de proporcionar asistencia médica integral a fin de afrontar los riesgos determinados por enfermedades comunes, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Inicialmente CAMOULA funcionó con una serie de altibajos producto de una inadecuada planificación presentando lagunas y desviaciones tanto en su orientación doctrinaria como en su estructura organizacional (CAMIULA, 2020).

En 1980 los efectos de la crisis económica del país se dejan sentir en el ámbito Universitario, se plantea la racionalización del presupuesto para las universidades particularmente en la Universidad de Los Andes, surgiendo la propuesta de eliminar el CAMOULA, como consecuencia de esta situación, el presupuesto del CAMOULA queda significativamente restringido, eliminándose las partidas de funcionamiento, quedando solamente las asignaciones destinadas a cubrir los gastos del personal de planta. En respuesta a esta crisis los Gremios Universitarios: Asociación de Profesores (APULA), Asociación de Empleados (AEULA), Sindicato de Obreros (SOULA), y el Sindicato de Artes Gráficas (SAGEM), se avocaron a la búsqueda de una solución para no perder totalmente los logros de sus contratos colectivos y llegan a un acuerdo con las autoridades de aportar el (1,75%) de los salarios de los trabajadores para cubrir los gastos de consultas especializadas, hospitalizaciones médica, quirúrgicas, obstétricas, farmacia y mantenimiento, y la universidad paga el personal de planta.

De esta forma, el CAMOULA pasó a ser un centro de atención pública (para la población universitaria.), pagado por la universidad en un sistema mixto donde hay cotizaciones por parte de los usuarios y se les exige un pago parcial por medicamentos (40%) de su costo, para hospitalización y consultas privadas el seguro paga el (80%) en base a los parámetros establecidos. Posteriormente es creada la Comisión Intergremial para manejar los fondos provenientes del descuento salarial, como un organismo paralelo a la institución, quedando relegada la dirección y administración del CAMOULA. Esta situación hace que el CAMOULA permanezca acéfalo ya que hubo



pérdida de poder y autoridad por parte de la dirección de la Institución, la cual siguió funcionando por inercia y por el deseo y empeño de sus trabajadores en cumplir con sus labores (CAMIULA, 2020).

A mediados del año 1986 la Asociación de Profesores de la Universidad de Los Andes (APULA) nombra una comisión para la evaluación del servicio al presentar una propuesta que permitió conducirlo hacia una Clínica de Atención Médica Integral "dirigido al individuo, la familia y la comunidad, cuyos fines primordiales son en primer lugar mantener o aumentar el nivel de salud de toda la comunidad universitaria; en segundo lugar satisfacer las necesidades básicas de diagnósticos y tratamiento de las patologías existentes, y en tercer lugar despertar conciencia en todos los usuarios trabajadores y familiares que la salud, como un bien cuya responsabilidad es de cada uno de sus trabajadores y por tanto debe ser cuidada y fomentada.

Su propósito fundamental es servirle al usuario, tanto al paciente como a sus familiares, en un ambiente de trabajo organizado en grupo cohesionado de salud, quienes como prestatarios de servicios laboran en un ambiente cuya cultura gerencial está enfocada hacia la atención de la gente buscando eficiencia y calidad a través de inversiones en tecnologías de punta que aseguren una infraestructura adecuada y moderna; e inversiones en el desarrollo y auto crecimiento de su personal, considerados como activos importantes de la organización independiente de su rango posición o nivel técnico-profesional, claramente expresado en el slogan. En 1995 este centro de atención (CAMOULA), pasa a ser el Centro de Atención Médica Integral de la Universidad de Los Andes (CAMIULA,) debido a la aplicación del nuevo reglamento interno de la Universidad de Los Andes (CAMIULA, 2020).

Análisis inicial del caso CAMIULA

CAMIULA, es una organización de salud que cuenta con servicios médicos, odontológicos, servicios auxiliares y de diagnósticos, conformados como unidades de apoyo de los servicios médicos (enfermería, registros médicos de salud, laboratorio, programa de educación para la salud, epidemiología, imagenología, servicio social, programa de atención médico laboral, diversas especialidades, entre

ellas medicina familiar y subespecialidades, hospitalización, cirugía y maternidad, farmacia y servicio de emergencia de 24 horas.

Lo que está acorde con el artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) “el Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios” y en el artículo 84 que el “sistema público nacional de salud dará prioridad a la promoción de la salud”, lo cual justifica de manera implícita la implementación en estas organizaciones de la atención primaria de salud (APS). Cabe agregar, que en la Ley Orgánica de Salud (1998), se señala en el artículo 25, la importancia de crear una “cultura sanitaria que sirva de base para el logro de la salud de las personas, la familia y de la comunidad, como instrumento primordial para su evolución y desarrollo”, lo que se puede construir a partir de la APS.

Esta organización de salud se ha estructurado bajo el modelo de Max Weber de burocracia, en el cual se toman decisiones a partir de una Dirección, es decir, una estructura vertical lo cual hace que los procesos sean lentos, difíciles de transitar, por lo tanto, se dificulta la disrupción, debido a que muchas de las propuestas se quedan en algunos de los eslabones de la cadena de mando y estructuras de poder establecidas por intereses personales, ajenos a los principios de salud, por ello, se debe generar un análisis profundo de esta organización desde la Teoría Crítica. Esta organización de salud está impregnada de las Teorías Administrativas tradicionales de Taylor y Fayol y las Teorías Organizacionales, tal como se establece en la Ley Orgánica de Salud (1998), en la cual se establece en el artículo 5, la “organización pública en salud estará integrada por los organismos de salud de la República, del Distrito Federal, los estados y los municipios”. Por esto, los Estudios Organizacionales se pueden convertir en una forma de estudiar nuevos escenarios en los cuales el Pensamiento Bioestadístico servirá para tomar decisiones, basadas en indicadores de salud que observen resultados, pero también procesos.

El Pensamiento Bioestadístico servirá para optimizar los procesos organizacionales del CAMIULA, porque permitirá tomar decisiones basadas en información confiable. La estructura metodológica de este tipo de pensamiento propuesta de TPDAR (Tema, Plan, Datos,



Análisis, Reflexiones), servirá para que el personal involucrado en el proceso salud-enfermedad, busque construir socialmente organizaciones que aprenden, en el que se observa fluidez, fundamentada en evidencia científica. Es oportuno señalar que la información de salud apoyada en indicadores de salud, probados matemáticamente, le permitirá al director de la organización observar objetivamente los problemas que se puedan suscitar, elaborar planes de acción y posteriormente ejecutar las tareas necesarias para solucionar las dificultades encontradas.

Por medio del Pensamiento Bioestadístico, se pueden hacer nuevos esquemas de decisión, en las que todos los profesionales involucrados en el proceso de salud-enfermedad, puedan generar propuestas de actuación, para ello, se requiere construir talleres de formación y capacitación, donde el aprendizaje se convierta en el centro de la organización. Con lo antes señalado se estarán superando las estructuras tradicionales planteadas en las Teorías Administrativas y las Teorías Organizacionales, para crear un CAMIULA que se basa en los Estudios Organizacionales, para ello, hay que seguir un camino difícil de recorrer, pero no imposible de alcanzar, debido a que, a través de la ontología propia de esta organización de salud, asentada en la epistemología y metodología planteada, servirá para comprender este caso de estudio a profundidad y poder construir propuestas que sean los aportes de esta investigación.

PERFIL ORGANIZACIONAL DEL CAMIULA

Situación actual de CAMIULA

A los fines de construir un perfil organizacional del CAMIULA para la toma de decisiones a través del Pensamiento Bioestadístico, se indicará su misión, visión y objetivos que orientan la actual filosofía de gestión del Centro de Salud:

- **Misión:** brindar servicios de salud integral, de calidad, oportunos y confiables a la comunidad universitaria, al menor costo, en los tres niveles de atención médica, en el plano preventivo, curativo, de rehabilitación y restitución de la salud.



- **Visión:** desarrollar una clínica integral de prestigio nacional, tomando en cuenta las ventajas competitivas del mercado, y cuya fortaleza interna se basen en la integración del grupo de trabajo y de la preparación constante por parte de los trabajadores de la Institución, a través del mejoramiento académico que le permitan desarrollar una formación idónea, a fin de garantizar una formación en salud de alta calidad.
- **Objetivos:** fomentar y preservar la salud de la Comunidad Universitaria, con el fin de mejorar su calidad de vida en el ámbito laboral, familiar y comunitario; desarrollar programas de prevención para orientar a la familia y a las comunidades de la región, garantizando una mejor calidad de vida; satisfacer las necesidades básicas de diagnóstico y tratamiento de patologías existentes; apoyar las actividades de docencia en las áreas de salud de la Universidad de Los Andes; y, fomentar las actividades de extensión.

Aproximación al perfil organizacional de CAMIULA por medio del Pensamiento Bioestadístico para la toma de decisiones.

A partir de las categorías de análisis planteadas en la Figura 1 se construye una aproximación al perfil organizacional de CAMIULA.

- **La definición del Pensamiento Bioestadístico:** se empieza a estructurar por medio de la interrelación del Pensamiento Estadístico, Pensamiento Epidemiológico y Pensamiento Salubrista. Con respecto al Pensamiento Estadístico, se ha definido en Association for Statistical Education (IASE), Royal Statistical Society (RSS), American Statistical Association (ASA) empleando como sinónimos razonamiento y alfabetización estadísticas, lo que ha sido investigado por Garfield y Ahlgren (1988), Snee (1990), Moore (1997), Porter (1997), Wild y Pfannkuch (1999), Vallecillos (1999), Behar y Grima (2004), Salcedo (2005), Riascos (2007, 2014), Bakker y Derry (2011). El Pensamiento Epidemiológico, es la lógica relacionada con la Epidemiología, es decir, el estudio de las enfermedades y determinantes de la población, además el Pensamiento Salubrista, está vinculado a

la Salud Pública, la cual considera la protección de la salud de la población, mediante la promoción de estilos de vida saludables, prevención de enfermedades, la concienciación y la educación para la salud. En vista de lo antes señalado en el caso de estudio CAMIULA se deben generar procesos de capacitación del personal de salud, que pueda construir la interrelación entre el Pensamiento Estadístico, Pensamiento Epidemiológico y Pensamiento Salubrista, lo que servirá para potenciar la atención sanitaria y construir el Pensamiento Bioestadístico.

- **Competencias para el desarrollo del Pensamiento Bioestadístico:** en CAMIULA es importante que se diagnostiquen los conocimientos, procedimientos y actitudes que manejan de Bioestadística, para posteriormente modificar la propuesta de las competencias del Pensamiento Bioestadístico que se plantean a continuación:
 - **Conceptual:** analiza los conceptos básicos de Bioestadística, indicadores descriptivos, contrastes de hipótesis, muestreo, probabilidad básica y distribuciones de probabilidad para estudiar el proceso de salud/enfermedad en diferentes contextos de salud, resolviendo problemas organizaciones de CAMIULA en el marco de la Teoría de Sistemas y el Constructivismo Social.
 - **Procedimental:** maneja programas estadísticos para el análisis de datos, los cuales serán de utilidad práctica para tomar decisiones ante situaciones de incertidumbre en el proceso de salud/enfermedad de CAMIULA, considerando la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Gestalt.
 - **Actitudinal:** participa activamente en el cálculo, análisis e interpretación de indicadores de salud, que permitan empoderar los diferentes actores del proceso salud/enfermedad y construir políticas de salud en CAMIULA, que atiendan las necesidades de los usuarios que se atienden, basándose en la Complejidad de Morin.
- **Toma de decisiones:** en el caso de CAMIULA, el Pensamiento Bioestadístico servirá para integrar información, conocimientos, experiencia, análisis y buen juicio, lo que aumentará la probabilidad de éxito, por medio de equipos multidisciplinares,



donde intervenga el director, médicos, enfermeras, estadísticos de salud y administradores, que permita a través de diferentes visiones, construir estrategias y políticas acordes a los requerimientos de la población que asistente a este Centro de Salud.

- **Propuesta de Programa Académico:** debe contemplar las competencias para el desarrollo del Pensamiento Bioestadístico, en dicha actividad de capacitación requieren participar los diferentes actores del proceso/enfermedad, para que puedan estar involucrados en la toma de decisiones, estrategias y políticas que se elaboren para CAMIULA, con la utilización de la Complejidad de Morin, la Teoría de Sistemas, la Teoría de Constructivismo Social y la Teoría de la Gestalt.

CONSIDERACIONES FINALES

El Pensamiento Bioestadístico es una manera de observar el mundo, la cual permite transformar la forma de actuar e investigar, por ende, el camino para construir este tipo de pensamiento inicia con la idea semilla que sirve para estudiar un fenómeno, buscando su descripción, análisis e interpretación. Este pensamiento ayuda a comprender la organización de salud, a partir del TPDAR (Tema, Plan, Datos, Análisis, Reflexiones), considerando la importancia del contexto para generar nuevas formas de investigar en las ciencias de la vida, considerando la Complejidad de Edgar Morin, la Teoría de Constructivismo Social de Lev Vigotsky, Teoría de la Gestalt y Teoría de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy. Además, este pensamiento es fundamental en la toma de decisiones, por ello, debe considerar datos estructurados y no estructurados, para que el fenómeno en estudio considere múltiples variables y dimensiones del proceso salud-enfermedad, brindando la posibilidad de poseer una visión más amplia de la situación que se trata de desentrañar en las organizaciones de salud.

El caso CAMIULA muestra que la organización de salud se ha estructurado bajo el modelo de Max Weber de burocracia, en el cual se toman decisiones a partir de una Dirección, por ello, se debe generar un análisis profundo de esta organización desde la Teoría Crítica. Esta organización de salud está impregnada de las Teorías Administrativas tradicionales de Taylor y Fayol y las Teorías Organizacionales;



por esto, los Estudios Organizacionales se pueden convertir en una forma de estudiar nuevos escenarios en los cuales el Pensamiento Bioestadístico servirá para tomar decisiones, basadas en indicadores de salud en los cuales se observen resultados, pero también procesos en las organizaciones de salud.

La investigación muestra una aproximación a la construcción de un perfil organizacional de CAMIULA, a través del Pensamiento Bioestadístico, la cual servirá para tomar decisiones por medio de las categorías de análisis establecidas, que permitirán generar cambios organizacionales estructurales, pues esta forma de actuar traerá consigo nuevas formas de elaborar estrategias y políticas de salud que considere los diferentes actores del proceso salud/enfermedad, con la utilización de los referentes epistemológicos que se utilizaron como base en esta investigación.



REFERENCIAS

Alvesson, M. y Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En Clegg, S., Hardy, C. Lawrence, T. y Nord, W. (Eds.). *Handbook of organizations studies*. London: Sage.

Bakker, A. y Derry, J. (2011). "Lessons from Inferentialism for Statistics Education". En *Mathematical Thinking and Learning*, 2011. Volumen 13, Número 1-2, p. 5-26.

Behar, R. y Grima, P. (2004). La estadística en la educación superior ¿Formamos pensamiento estadístico? *Ingeniería y Competitividad*, 5(2), 84-90

Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.

Bunge, M (2002). *Epistemología. Curso de actualización* (3era. Ed) México D.F.: Siglo XXI.

Case, P. (2003). From Objectivity to Subjectivity: Pursuing Subjective Authenticity in Organizational Research. En Westwood, R. y Clegg, S. (Eds.). *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Londres: Blackwell

Centro de Atención Médica Integral de la Universidad de Los Andes (2020). Página Web de CAMIULA. Disponible: <http://www2.ula.ve/camiula/> Recuperado el 17 de junio de 2015.

Chia, R. (2003). Ontology: Organization as "World-making". En Westwood, R. y Clegg, S. *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies*. Londres: Blackwell.

Chipia, J. (2017). Ontología de la Bioestadística. *Revista GICOS*, 2(2), 3.

Chipia, J. (2020). Big data: utilidad en ciencias de la salud. *Revista GICOS*, 5(1), 5.

Clegg, S. y Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En Clegg, S., Hardy, C. Lawrence, T. y Nord, W. (Eds.). *Handbook of organizations studies*. London: Sage.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999.

Garfield, J. y Ahlgren, A. (1988). Difficulties in learning basic concepts in statistics: Implications for research. *Journal for Research in Mathematics Education*, 19 (1), 44-63.

González-Miranda, D. (2020). Los Estudios Organizacionales en Latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero! *Revista de Administración de Empresas*, 60(2), 104-119.

Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En Clegg, S., Hardy, C. Lawrence, T. y Nord, W. (Eds.). *Handbook of organizations studies*. London: Sage.

Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Post-modern Perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.

Ibarra, E. C. (2000). Teoría de la organización: mapa conceptual de un territorio en disputa. En De la Garza, E. *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: El Colegio de México, FLACSO, UAM, Fondo de Cultura Económica.

Ibarra, E. C. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En De la Garza, E. (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Anthropos, Biblioteca de Comunicación Científica, Col. Cuadernos A.

Kelemen, M. y Hassard, J. (2003). Paradigm Plurality: Exploring Past, Present, and Future Trends. Westwood, R. y Clegg, S. (Eds.) *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Londres: Blackwell.

Ley Orgánica de Salud (1998). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. No. 36579, noviembre 11, 1998.

Luhmann, N. (1992). *Sociología del Riesgo*. México D.F.: Universidad Iberoamericana / Universidad de Guadalajara.

Morales, V. (2011). La epistemología de los Estudios Organizaciona-

les. En Gutiérrez, C., Padilla, D., Caldera, D. y Martínez, J. (Coord), *Avatares del estudio de las organizaciones. Perspectivas teóricas y metodológicas*. Guanajuato: Fontamara.

Moore, D. (1997). New Pedagogy and New Content: The Case of Statistics. *International Statistical Review*, 65(2), 123-165.

Organización Mundial de la Salud. OMS (2013). *Informe sobre la salud en el mundo 2013 – Investigaciones para una cobertura sanitaria universal*. Ginebra: Autor.

Pfeffer, J. (2000). *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford: México.

Porter, T. (1997). *La emergencia del pensamiento estadístico*. Recuperado de: <http://www.uned.es/dpto-sociologia-l/Arribas/Enquete/PORTER.HTML> [Consulta: 2020, julio 22]

Ramírez, G., Vargas, G. y de la Rosa, A. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 3, 7-54.

Real Academia Española (2020). *Diccionario de la Lengua Española* [En línea]. Recuperado de: <https://dle.rae.es/decisión>

Riascos, Y. (2007). Modelos Cognitivos en el estudio del Pensamiento Estadístico. *Unicauca Ciencia*, 11, 81-89.

Riascos, Y. (2014). El pensamiento estadístico asociado a las medidas de tendencia central: un estudio psicogenético sobre la media aritmética, la mediana y la moda. Tesis Doctoral, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Ríos, N., Toro, J., Pérez-Arrau, G., Madiola, M. y Espejo, A. (2018). ¿Estudios Organizacionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-14

Salcedo, A. (2005). Cultura, Razonamiento y Pensamiento Estadístico. *Hipótesis Alternativa*, 6(1), 3-9.



Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. España, Madrid: Paidós Ibérica.

Snee, R. (1990). Statistical thinking and its contribution to total quality. *The American Statistician*, 44(2), 116-121.

Solano, I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51.

Vallecillos, A. (1999). Some empirical evidences on learning difficulties about testing hypothesis. *Proceeding of the 52nd Session of the International Statistical Institute*, 201-204. The Netherlands: International Statistical Institute.

Westwood, R. y Clegg, S. (2003). The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics and Paradigms. En Westwood, R. (Ed.) *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Londres: Blackwell.

Wild, C., y Pfannkuch, M. (1999). Statistical thinking in empirical enquiry (with discussion). *International Statistical Review*, 67(3), 223-265.



CAPÍTULO 9

TRABAJO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL EN LA INDUSTRIA CAFETERA DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA, COLOMBIA

Cristian Armando Yepes-Lugo¹
Jorge Eliecer Fernández Rubio²
Robert Manuel Ojeda Pérez³

INTRODUCCIÓN

La importancia de la economía cafetera en la primera mitad del siglo XX hizo que los caficultores se organizaran como gremio a través de la creación de la Federación Nacional de Cafeteros que se creó en el año 1927 (Cerquera y Orjuela, 2015). Esta organización se encargó de promover la actividad cafetera, asumió la vocería del gremio frente al Gobierno nacional y definió el marco institucional de la actividad cafetera; dentro de sus logros se observa la gestión para el desarrollo de una amplia política comercial, la estabilidad de precios y la provisión de bienes y servicios a los cafeteros para el mejoramiento de la actividad productiva, lo cual ha contribuido con la consolidación histórica de la democracia en Colombia debido a la estructura productiva cafetera de pequeñas parcelas y la participación en el gremio, la cual es de cerca del 62% de los cafeteros (Federación Nacional de Cafeteros, 2014.).

-
1. Doctor en Industria y Organizaciones, Universidad Nacional de Colombia. Profesor Asociado, Universidad de La Salle, Colombia. cypes@unisalle.edu.co
 2. Doctor en Ciencia Política, Universidad de Barcelona. Profesor, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). jefr2010@gmail.com
 3. Doctor en Educación y Sociedad, Universidad de La Salle. Profesor Asociado, Universidad de La Salle. rojeda@unisalle.edu.co

Cerquera y Orjuela (2015) señalan que a partir del año 1925 se genera un traslado de la mano de obra campesina hacia las ciudades debido al desarrollo de obras públicas en el país, lo que genera escasez de trabajadores especialmente para la recolección de las cosechas, las cuales se incrementaron considerablemente. El periodo de entreguerras mundiales se caracterizó por fuertes presiones económicas internacionales debido a que no se disponía de cosechas suficientes para atender la demanda mundial, por lo que toda la producción se exportaba en su totalidad.

Las prácticas organizacionales del sector cafetero en el siglo XX estuvieron enmarcadas en siete grandes momentos relacionados con la historia política y económica nacional a saber: la política estatal de construcción de carreteras en los años 30's, la violencia política, la creación de la flota mercante Grancolombiana, el envejecimiento de los cafetales, la consolidación de Buenaventura como puerto cafetero en Colombia, el agotamiento de la tecnología cafetera tradicional y el rompimiento del pacto internacional del café (Cerquera y Orjuela, 2015).

El presente capítulo realiza una aproximación al cambio organizacional del sector cafetero partiendo de las formas simbólicas de la existencia de la sociedad, propuestas por Bourdieu a saber: primero, los campos sociales, entendidos como una red o una configuración de relaciones objetivas entre posiciones, las cuales permite configurar las reglas formales e informales de la sociedad y conforman las estructuras sociales en los que se da la movilidad, la dominación o la resistencia; segundo los *habitus*, el efecto del marco, el cuerpo socializado y la estructura estructurante (disposiciones), lo cual constituye la organización interna de los agentes; y tercero, el sistema de posiciones de uso y distribución de los bienes materiales y simbólicos, el capital. Los campos sociales incluyen un entramado de formas del capital (campo político), del poder concentrado en ámbitos específicos de lucha (campo del poder) y el poder práctico, simbólicos y de violencia, que actúa en la aceptación de las jerarquías sociales existentes, (campo estatal) (Akram, 2010; Allan, 2011; Baird, 2011; Carolan, 2005; Grenfell, 2011; Huppatz, 2012).

Además, se articulan a esta aproximación teórica los conceptos abordados por Pierre Bourdieu en el que se sintetizan las principales

trayectorias de deslocalización, correspondientes a los cuatro capitales clave: valores económicos cambiantes de lo natural entendidos como recursos (capital económico), circulación de conocimiento e ideas de comunidades locales externas (capital cultural), formación de asociaciones diferenciadas y conflictivas entre grupos específicos dentro de las comunidades locales y actores externos (capital social), y modos y mecanismos de legitimidad política, y prácticas regulatorias (capital político). Cuando se ve a través de la lente de Bourdieu, tres modos de interacción entre los actores en relación con estos capitales son importantes: basados en el mercado, en intercambios similares a los del mercado, disputas políticas y participación cooperativa. Estos modos de interacción en cuatro categorías de capitales han conducido a la evolución de un universo estelar social similar a la teoría de campo (Bourdieu, 1998).

Partiendo de lo anterior, se encuentra que la literatura acerca del cambio organizacional en campos estables señala que estos se distribuyen jerárquicamente a partir de algunos actores, los cuales ejercen influencia en relación con normas y comportamientos legítimos de gobierno (Purdy y Gray, 2009). El presente capítulo examina el trabajo institucional de la administración pública en el Departamento del Huila, dado que este Departamento ha venido generando cambios sociales debido al papel de actores no jerarquizados a partir de las demandas sociales y las demandas del mercado, lo cual ha generado que el cambio social tienda en esta región hacia la diversificación y no hacia la homogenización. Estos cambios han llevado a que la producción cafetera en los últimos años en Colombia genere transformaciones en la producción y comercialización del café, en algunos casos con el apoyo de las Administraciones Públicas locales en la promoción de la asociatividad, el desarrollo de infraestructura y el acceso al crédito.

En cuanto al capital social, se analiza el trabajo institucional, el cual se entiende como todas aquellas rutinas que se buscan transformar y los efectos que se producen en el sector cafetero del Departamento del Huila, a partir de la caída del pacto de cuotas en 1989 cuando la industria cafetera se empieza a enfrentar a las dinámicas del libre comercio mundial del grano. La recolección de la información se realiza a través del análisis de documentos tales como reportes de prensa, actas de organizaciones ligadas al sector cafetero y a la FNC,

y entrevistas, las cuales fueron realizadas a diferentes actores quienes han estado involucrados en procesos de cambio en el sector cafetero de estas regiones (Battilana y Casciaro, 2012; Van Wijk et al., 2013).

En cuanto al capital político, la industria cafetera en Colombia está compuesta por la FNC, creada en 1927 con el apoyo del Gobierno nacional y los gobiernos regionales. Desde allí se desprenden organizaciones como los Comités Departamentales y Municipales, los cuales ejecutan las políticas establecidas por la FNC y a la vez ejercen la vocería de los cafeteros ante las instancias decisoras de la política cafetera; y otras que han venido surgiendo a lo largo del tiempo para el aprovechamiento de la acción colectiva como Almacafé, Cenicafe, Cooperativas, Fábrica de Café liofilizado, entre otras (Silva, 2005: 5).

En cuanto al capital económico, el departamento del Huila y su cultura cafetera se ha constituido en la principal generadora de ingresos dado que aporta el 9,65% del PIB departamental. El sector genera 90000 empleos directos y beneficia indirectamente al 28,1% de la población del Departamento a través de una red de 65000 productores, de los cuales el 90% son pequeños cultivadores (Federación Nacional de Cafeteros, 2004).

En cuanto al capital cultural, esta región ha sido proclamada como el primer productor cafetero del país con una producción del 16% del total nacional. De igual forma, el Departamento se ubica en el tercer lugar entre los departamentos con mayor número de familias cafeteras en el país y viene liderando la producción de cafés especiales, lo cual se refleja en los primeros lugares que se obtienen en las versiones de los concursos de la Taza de Excelencia (Federación Nacional de Cafeteros, 2011).

Las dinámicas sociológicas del Departamento del Huila son diferentes a otras regiones en Colombia debido a las características del territorio, el movimiento de mano de obra desde otras regiones, las cuales cambiaron su vocación productiva (Cano et. al. 2012), la característica de los movimientos sociales en los cuales confluyen posiciones políticas tradicionalmente contrapuestas y un conjunto de prácticas y rutinas que transforman el campo social – organizacional de manera emergente. Todo lo anterior, ha sido poco explorado especialmente



en la literatura relacionada con el cambio en campos organizacionales / sociales a partir del trabajo institucional (Greenwood y Suddaby, 2006; Reay et al., 2013; Zietsma y Lawrence, 2010; Van Wijk, Stam, Elfring, Zietsma y den Hond, 2013; Ansari y Phillips, 2011).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El trabajo institucional se entiende como todas aquellas prácticas y rutinas orientadas al cambio en los campos sociales y organizacionales. Los campos sociales representan los principios objetivos y externos que delimitan las condiciones para la acción práctica (Carolan, 2005); los campos organizacionales se refieren a áreas de vida institucional y a organizaciones que hacen parte de esos arreglos institucionales. Esas acciones prácticas al interior de esos arreglos institucionales son fundamentales para la transformación de los campos sociales y organizacionales, ya que hace que los actores creen, mantengan e interrumpan las prácticas que son consideradas legítimas dentro de un campo (Yepes, 2017). Esta perspectiva en relación con el trabajo institucional tiene sus antecedentes en la teoría de la práctica de Pierre Bourdieu en lo relacionado con el campo, la cual afirma que los agentes sociales son virtuosos, es decir que no son dominados por reglas, sino que tienen la capacidad de acción lo cual les permite transformar (se) a través de la vida social (Carolan, 2005).

De igual forma, Bourdieu introduce el concepto de *habitus*, lo cual es un residuo activo del pasado, el cual tiene efectos en el presente lo que configura el pensamiento, las percepciones y acciones de los sujetos. Además, Bourdieu señala que el capital, entendido como los recursos distribuidos a través de la sociedad, establece las posibilidades para la acción (Carolan, 2005) y permite que los actores desarrollen una praxis con el propósito de que se conviertan en agentes de cambio.

En los procesos de cambio, los emprendedores institucionales son fundamentales porque son quienes ejecutan nuevas visiones, cultivan y capitalizan oportunidades de cambio, buscando a la vez legitimar nuevos arreglos institucionales (Purdy y Gray, 2009). Esta característica es precedida por una consciencia de las contradicciones dentro

del campo, la familiaridad con un nuevo escenario de cambio y la decisión de actuar buscando ese cambio; son estos emprendedores institucionales y las organizaciones emergentes quienes dan forma a los actores. De la misma forma, las dinámicas de los campos sociales y organizacionales influyen en la forma de las nuevas organizaciones y los nuevos actores. Si esos emprendedores hacen parte de movimientos sociales, se hace necesario generar nuevas formas institucionales dependiendo de la naturaleza del campo, es decir dependiendo de si es un campo jerárquico, fragmentado o intersticial (Purdy y Gray, 2009).

Campo Social y Organizacional

La incertidumbre en el entorno de las organizaciones puede en parte ser subsanada por acciones de emprendimiento institucional a partir del trabajo institucional y la praxis de líderes del sector que permitan altos niveles de estabilidad de la industria. Por esta razón, en la explicación del Trabajo Institucional de la Administración Pública de Huila en la Industria cafetera es fundamental entender el concepto de campo social y organizacional; el primero, se entiende como un conjunto de arreglos institucionales, los cuales configuran los límites de las sociedades y las estructuras sociales, en los cuales se da la movilidad, la dominación y la resistencia (Akram, 2010; Allan, 2011; Baird, 2011; Carolan, 2005; Grenfell, 2011; Huppatz, 2012); el segundo, se asemeja a la industria más sus constituyentes externos como son las agencias, asociaciones, proveedores etc. (Barnett, 2006).

La manera como se transforman los campos sociales y organizacionales permite examinar el cambio del sector cafetero en Colombia y el papel de las Administraciones Públicas Locales, como posibles agentes de cambio.

Finalmente, el emprendimiento institucional, permite observar la manera en que los actores se convierten en agentes de cambio.

Sin embargo, el emprendimiento institucional es necesario pero insuficiente para el cambio. Los emprendedores institucionales poseen habilidades para el logro de cambios exitosos en arreglos institucionales existentes, pero esas habilidades deben ampliarse hacia otros



actores sociales con el propósito de que se logre una movilización y de esa forma la acción colectiva para ese cambio (Seo y Creed, 2002). Por esta razón, la organización comunitaria se considera problemática en la medida en que centra la atención en el nivel local, ignorando las formas en la cual la comunidad está incrustada en un sistema social más amplio (Cleaver, 2012); se ha manejado una visión convencional de la comunidad, por lo que es necesario prever un nuevo modelo de comunidad deslocalizada, una que enfatiza las interacciones entre actores dentro y fuera de las escalas espaciales a nivel social y niveles de organización política los cuales van cambiando en el proceso de la deslocalización de las comunidades en contextos diversos.

Para explicar estas dinámicas de deslocalización, se recurre al concepto de campo social de Bourdieu (1998), quien hace hincapié en las interacciones dinámicas entre el entorno individual y social para comprender las prácticas sociales. Este concepto ha sido útil para interpretar la deslocalización como las políticas transversales de recursos materiales y simbólicos en el dominio de la gobernanza de los recursos naturales (Cleaver, 2002).

La deslocalización hace referencia al proceso a través del cual las comunidades locales presentan conexiones con los actores fuera de lo local sin necesariamente perder sus vínculos sociales, culturales y ancestrales. Cuando se utiliza el término comunidad se hace referencia a un grupo de actores que, sin compartir necesariamente un espacio geográfico común, actúan juntos por algunos objetivos comunes. El adjetivo local introduce un elemento geográfico, así, por ejemplo, el término comunidad local se utiliza para denotar lo que las comunidades naturales dentro de sus acciones sociales, políticas y económicas gestionan tanto de su cultura como de sus recursos naturales (Ojha et al, 2016).

Trabajo Institucional, Praxis y Cambio

El trabajo institucional permite que el cambio en los campos sociales y organizacionales como el sector cafetero re(configure) las prácticas que son consideradas legítimas (Zietsma y Lawrence, 2010) y se permita a deslocalización. La praxis como uno de los elementos del

análisis dialéctico puede ser entendida como trabajo institucional en la medida en que las personas bajo ciertas circunstancias se convierten en agentes activos, los cuales reconstruyen sus propias relaciones sociales dentro de las cuales se encuentran los límites y las prácticas. Sin embargo, esa praxis está precedida de las contradicciones dentro del campo, las cuales emergen en los procesos de institucionalización a partir de la legitimidad, la cual afecta la eficiencia funcional; la adaptación, la cual afecta la adaptabilidad, la conformidad intra-institucional, la cual crea incompatibilidades interinstitucionales y los isomorfismos que entran en conflicto con intereses divergentes (Seo y Creed, 2002).

Seo y Creed (2002) señalan que la praxis es un concepto que permite reconciliar dos propiedades incompatibles de la teoría institucional: la incrustación institucional y la agencia transformadora. De la igual forma, es, junto con la construcción social, la totalidad y la contradicción, un principio básico del análisis dialéctico.

La construcción social se enfoca en los procesos sociales a través de las relaciones ordenadas y predecibles, las cuales son producidas y reproducidas; la totalidad se refiere a las interconexiones de patrones sociales construidos, los cuales generan ciertos arreglos institucionales; y finalmente la praxis en donde emprendedores institucionales reconstruyen libre y creativamente patrones sociales a partir del análisis de los límites y las potencialidades de las formas sociales presentes.

Una posible consecuencia de la praxis es la desinstitucionalización, la cual se entiende como un proceso en donde la legitimidad de una práctica institucionalizada se diluye gradualmente debido a ineficiencias e incompatibilidades interinstitucionales (Seo y Creed, 2002).

En el caso de los campos emergentes, los procesos de difusión son distintos debido a que buscan desinstitucionalizar viejas prácticas, la imitación de prácticas y la legitimidad en relación con la innovación económica es limitada y tienen mayor susceptibilidad a la aparición de emprendedores institucionales; las estructuras de dominación no han sido aún establecidas, por lo que sus organizaciones deben enfrentarse a instituciones existentes. Por el contrario, los campos estables se distribuyen jerárquicamente a partir de algunos actores, los cuales



ejercen influencia en relación con normas y comportamientos legítimos de gobierno (Purdy y Gray, 2009).

En esos campos emergentes, los cuales se pueden insertar en el proceso de deslocalización en el que las comunidades se conectan o están influenciadas por una variedad de fuerzas externas, que resuenan en el campo social de Bourdieu, se pueden identificar que los cambios ocurren en tres etapas: una etapa de innovación donde nuevas lógicas se introducen y debaten; una etapa de movilización en donde los actores compiten por seguidores de sus lógicas; y una etapa de estructuración donde las nuevas lógicas se traducen en prácticas concretas.

La difusión en campos emergentes se diferencia de los campos existentes por varias razones: viejas prácticas tienen que ser desinstitucionalizadas, por lo que se generan oportunidades para nuevas prácticas y organizaciones que no existían; la imitación es un mecanismo menos probable debido a la falta de ejemplos a seguir e indicadores a evaluar; la difusión en campos donde las innovaciones normativas se introducen pueden diferir de los campos con innovaciones económicas debido a que se legitima más fácilmente las prescripciones económicas en vez de los posibles beneficios económicos.

En los procesos de cambio en campos organizacionales, los emprendedores institucionales son fundamentales porque son quienes ejecutan nuevas visiones, cultivan y capitalizan oportunidades de cambio, buscando a la vez legitimar nuevos arreglos institucionales (Purdy y Gray, 2009). Esta característica es precedida por una conciencia de las contradicciones dentro del campo, la familiaridad con un nuevo escenario de cambio y la decisión de actuar buscando ese cambio; son estos emprendedores institucionales y las organizaciones emergentes quienes dan forma a los actores dentro del campo y al campo organizacional. De la misma forma, las dinámicas de este campo organizacional, como fuerzas externas, influyen en la forma de las nuevas organizaciones y los nuevos actores al interior de las comunidades, dejando ver la deslocalización, no como un proceso negativo, sino como un elemento que puede aportar a las dinámicas sociales del capital cultural. (Bourdieu, 1998).

Si esos emprendedores institucionales hacen parte de movimientos sociales, se hace necesario generar nuevas formas institucionales

dependiendo de la naturaleza del campo, es decir, dependiendo de si es un campo jerárquico, fragmentado o intersticial (Purdy y Gray, 2009). Esta visión, debe combinar las nociones de comunidad basada en el contexto con instituciones locales para comprender y explicar la acción colectiva con el fin de mantener los recursos naturales, el capital simbólico, las economías de escala y el capital cultural que hay detrás de estas acciones del manejo y producción a partir de los recursos naturales.

Por tal motivo, hay que advertir que esta perspectiva institucional de apertura a procesos de deslocalización ha mejorado significativamente la comprensión de cómo el comportamiento colectivo resulta de normas y reglas en consenso que intervienen en los procesos productivos. Es por ello por lo que se deben contemplar los cambios interinstitucionales con políticas que apoyan a la comunidad y animan a la comunidad a participar en los nuevos procesos (Agrawal, 2007). Sin embargo, este punto de vista no llega a explicar dos puntos cruciales que pueden afectar a la acción colectiva. Por un lado, le da atención insuficiente al papel del contexto y por el otro, se descuida la integración social de los seres humanos en procesos de elección y acción.

A pesar de esto, cuando los campos cambian, la reinstitucionalización necesita del consenso entre la comunidad y actores poderosos quienes adoptan nuevas estrategias, creencias y prácticas que influyen en el habitus, es decir la idea de mejoramiento dentro de límites definidos (Bourdieu, 2002). Esa reinstitucionalización en el caso de nuevos campos emergentes requiere de una lógica compartida que se dé por sentada y el establecimiento de prácticas, las cuales se manifiesten de forma material (Purdy y Gray, 2009).

Cuando los campos cambian, la reinstitucionalización necesita de actores poderosos quienes adoptan nuevas creencias y prácticas. Esa reinstitucionalización en el caso de nuevos campos emergentes requiere de una lógica compartida que se dé por sentada y el establecimiento de prácticas, las cuales se manifiesten de forma material (Purdy y Gray, 2009).

Purdy y Gray (2009), señalan que la institucionalización en el caso de múltiples lógicas dentro del campo dependen de cinco condiciones:

primero, las características del campo como el bajo grado de urgencia y la falta de objetivos comunes-el alto grado de urgencia y unos objetivos claramente definidos pueden desencadenar el desarrollo de una lógica homogénea; segundo, los múltiples contextos locales en donde las prácticas se difunden, dado que estas prácticas se deben adaptar al entorno local; tercero, la presencia de recursos provenientes de diferentes actores, lo cual genera diferentes esquemas de financiación y limita la posibilidad de las élites de ejercer la coerción; cuarto, a pesar de una legislación habilitante y unas prácticas técnicas acordadas, se puede presentar resistencia por parte de varios actores institucionales, los cuales impiden la difusión de los procesos; y quinto, los campos emergentes carecen de una estructura dominante, lo cual impide que se impongan estándares a nivel del campo.

El trabajo institucional de actores dentro del campo requiere una praxis, la cual incluye tres componentes: la autoconsciencia de los actores y el entendimiento crítico de condiciones sociales existentes en donde sus necesidades e intereses no están satisfechos, la movilización de los actores, y la acción multilateral y colectiva con el propósito de reconstruir los arreglos sociales existentes.

Una posible consecuencia de la praxis es la desinstitucionalización, la cual se entiende como un proceso en donde la legitimidad de una práctica institucionalizada se diluye gradualmente debido a ineficiencias e incompatibilidades interinstitucionales (Seo y Creed, 2002).

ENFOQUE METODOLÓGICO

El presente capítulo examina el trabajo institucional de la Administración Pública del Departamento del Huila a partir del análisis de procesos históricos utilizando técnicas de recolección de datos a través de entrevistas, datos de archivo, publicaciones y reportes de medios de comunicación (Carolan, 2005; Greenwood y Suddaby 2006; Purdy y Gray, 2009; Zietsma y Lawrence, 2010; Reay et. al., 2013; Kipping y Kirkpatrick, 2013; Læg Reid y Serigstad, 2006). En ese sentido, se analizaron 81 documentos relacionados con procesos de cambio organizacional en el sector cafetero del Departamento, los cuales incluyen 30 entrevistas semiestructuradas a líderes

del sector cafetero conocedores de procesos de cambio del sector y con más de 10 años de experiencia en el mismo a saber: emprendedores en cafés, ejecutivos del Comité Departamental de Cafeteros, consultores y académicos independientes, extensionistas de amplia experiencia de la FNC, capacitadores de la Fundación Manuel Mejía y el SENA, entre otros.

Estas entrevistas retroalimentaron la búsqueda y delimitación de los demás documentos usados para el presente análisis, los cuales consistieron en reportes del gremio cafetero, de agencias del Gobierno colombiano, de diferentes ONG y de prensa nacional y local; en total son 81 documentos incluyendo las entrevistas. Con base en Greenwood y Suddaby (2006), se siguió un método de indagación naturalista a partir de procedimientos cualitativos en el sector cafetero, el cual se caracteriza por su complejidad. Por lo tanto, se realizó un análisis de procesos históricos a través del uso de técnicas inductivas, por los cuales secuencias de eventos se clarifican y se evidencian fuerzas causales que se superponen.

La información se codifica con base en Saldaña (2013: 3), quien señala que “un código es una indagación cualitativa, la cual simbólicamente asigna un atributo sumativo, destacado, que captura la esencia y/o es evocativo a una porción de datos visuales o basados en el lenguaje”. Por lo tanto, en cada documento se identificó información relacionada con el trabajo institucional en la región y se agruparon de acuerdo con las categorías previamente identificadas en la literatura a saber: Campo Organizacional, Cambio en el Campo Organizacional y Trabajo Institucional. En relación con el Campo Organizacional, se codificaron los documentos bajo las categorías Instituciones, Consumo Internacional, Consumo Interno, Exportaciones, Costo de Producción, Homogenización, Importaciones, Precio dólar, Precio Internacional, Oportunidad, Precio Interno, Producción y Rentabilidad dado que son categorías recurrentes en los diferentes documentos analizados y están estrechamente relacionados con las normas, procedimientos, interacciones, etc. propias de las características de un campo organizacional.

En relación con el Cambio en el Campo Organizacional, los documentos se codificaron bajo las categorías Apertura, Cambio centro, Cambio Periferia, Consciencia e Inercia dado que se encontró, en el

análisis documental, que estas categorías presentan una estrecha relación con la transformación o no del sector cafetero. Frente al Trabajo Institucional los códigos se establecieron bajo las categorías Emprendedores Institucionales, Motivación y Trabajo Prácticas.

De acuerdo con Zietsma y Lawrence (2010) y Greenwood y Suddaby (2013) se construyó una matriz de análisis con el propósito de realizar elaboración teórica, la cual consiste en un proceso en el que se contrasta la comprensión preexistente con eventos observados en un esfuerzo de ampliar la teoría existente. Dicha matriz contiene elementos relevantes de la teoría previamente discutida, la cual se contrastó con los documentos codificados de la siguiente manera (Tabla 1)

Tabla 1. Matriz de análisis para la elaboración teórica

	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS	
		¿SE OBSERVA?	EVIDENCIA
CAMPO SOCIAL Y ORGANIZACIONAL	Dinámicas teóricas destacadas en relación la categoría Campo Organizacional	Si / No	Entrevistas, reportes del gremio cafetero, de agencias del gobierno colombiano, diferentes ONG y prensa nacional y local (81)
CAMBIO EN LOS CAMPOS ORGANIZACIONALES	Dinámicas teóricas destacadas en relación la categoría Cambio en los Campos organizacionales	Si / No	
TRABAJO INSTITUCIONAL, PRAXIS Y CAMBIO	Dinámicas teóricas destacadas en relación la categoría Trabajo Institucional, Praxis y cambio	Si / No	

Fuente: Elaboración propia con base en Greenwood y Suddaby, 2013.



Este análisis buscó, además, verificar dinámicas emergentes (Greenwood y Suddaby, 2013) como por ejemplo que en todos los periodos estudiados el Campo Organizacional es regulado más a través de estructuras de gobierno institucionalizadas que por efectos de mercado.

RESULTADOS

El sector cafetero en el Departamento del Huila se ha constituido en la base del empleo y el desarrollo económico de la región. En el año 2011, el Departamento se convirtió en el primer productor de café a nivel nacional con una producción equivalente al 16% del total del país y ha venido liderando la producción de cafés de tipo diferenciado y especial, lo cual beneficia a 83 mil familias en todo el Departamento (Federación Nacional de Cafeteros, 2011; Vargas, 2008). Estos cambios en la región tienen su génesis en la caída del pacto de cuotas en la medida de que se hace necesaria la búsqueda de alternativas para enfrentar los retos del libre mercado, especialmente en lo relacionado con los costos de producción y la volatilidad del precio internacional.

Campo social y Organizacional en el Departamento del Huila

El campo social y organizacional en el Departamento del Huila configuración de relaciones objetivas entre posiciones (Carol, 2005) y es una comunidad de organizaciones que comparten un sistema de significados comunes (Zietsma y Lawrence, 2010) a través de la Federación Nacional de Cafeteros, Comités de Cafeteros departamentales y municipales, los grupos asociativos, las mujeres cafeteras, la Agencia de Desarrollo Rural, el Banco Agrario, la Gobernación del Departamento, las alcaldías municipales, entre otros (Federación Nacional de Cafeteros, 2011; Calderón, 2018; Montenegro, 2018, 2; León, 2018).

En la región, se destacan las cooperativas de caficultores Cade-fihuila y Coocentral, las cuales ejercen la garantía de compra buscando el mejor precio posible para el caficultor. Los servicios de estas cooperativas se prestan a través de 51 puntos, lo cual ha permitido que se compren alrededor de 40 mil kg de café al año. Estas cooperativas se encargan, además, de la comercialización del café



comprado a los caficultores y se proveen insumos agrícolas para la producción a precios por debajo del mercado (Federación Nacional de Cafeteros, 2011; Quintero, 2018; Galindo, 2018; Rada, 2018; Montenegro, 2018,1; Montenegro, 2018, 2; León, 2018).

La manera en que la administración tanto departamental como municipal se articula a este marco regulatorio es a través de los planes de desarrollo aprobados por las asambleas departamentales y los concejos municipales respectivamente. El Comité Departamental de Cafeteros y los Comités Municipales entregan a las Administraciones Públicas Locales la prospectiva, las necesidades y los recursos con los que cuenta el sector con el propósito de que estos planes de desarrollo se formulen con base en la dinámica cafetera de la región (Montenegro, 2018, 1).

El Campo Organizacional en el Departamento del Huila es de carácter estable y se distribuye jerárquicamente a partir de algunos actores, los cuales ejercen influencia en relación con normas y comportamientos legítimos de gobierno (Purdy y Gray, 2009). Esto se observa en organizaciones como, Almacafé, el cual, a través del manejo de la logística del transporte del grano desde las cooperativas, ha permitido que se mantenga la calidad del café a lo largo de toda la cadena de producción, lo cual ha llevado al reconocimiento de la calidad de café que se produce en el Departamento (Federación Nacional de Cafeteros, 2011; Cantillo, 2018; Rada, 2018, Montenegro, 2018,1).

A pesar de que las estructuras de dominación en el sector cafetero del Departamento del Huila se han establecido (Purdy y Gray, 2009), sus organizaciones disputan este campo social (Carolan, 2005) el cual ha estado históricamente liderado por la Federación Nacional de Cafeteros y el Comité Departamental del Cafeteros del Huila. Aunque en muchos casos cooperan en varios niveles de la cadena productiva, estas nuevas organizaciones realizan varias de sus prácticas de manera autónoma atendiendo al capital cultural y sus tradiciones.

Como ejemplo de estas organizaciones en el Departamento se tiene:

1. Los grupos asociativos como Asoproconorte ubicado en la vereda la Estrella del municipio de Tello, San Isidro y Asproti-maná, en los municipios de Pitalito y Timaná, la Asociación de

Productores Cafeteros en Acción ubicada en el municipio del Agrado, Asocafé del municipio de Algeciras y el Grupo Asociativo de Productores de Café Santa Ana, en el municipio de Colombia, los cuales realizan labores de comercialización fuera de la institucionalidad de la FNC; asociaciones como Agropousur, la asociación de productores de café Quituro y el Paraíso, ubicadas en el municipio de Tarqui, los cuales se enfocan en labores de producción de manera autónoma en relación con la FNC; Asopcafa y Asmecafé, ubicadas en las veredas de Santa Rita y la Ceja-Mesitas del municipio de Aipe enfocados en la exportación; la asociación Alta Calidad ubicada en el municipio de Teruel, la cual funciona como una cooperativa de economía solidaria para la pre y postcosecha.

2. Asociaciones gestoras como Asoprocagua, las cuales se vinculan con proyectos internacionales con el fin de mejorar la infraestructura ambiental y productiva, lo cual les permite obtener unas certificaciones y mejorar el precio de venta (Quintero, 2018; Galindo, 2018; Montenegro, 2018; Vargas, 2018).
3. Las asociaciones de mujeres cafeteras como Asmacropan ubicada en la vereda las Mercedes del municipio de Garzón y la Asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila ubicada en el municipio de La Plata (Galindo, 2018; Montenegro, 2018)
4. Cooperativas independientes de la FNC como la Cooperativa Multiactiva y la Precooperativa Distribuidora de productos agrícolas ubicadas en el municipio de Tello, las cuales se encargan del proceso de secado del café (Quintero, 2018; Galindo, 2018).

Además, se encuentran grupos asociativos encargados de procesos de exportación como Asopcafa ubicado en la vereda Santa Rita del municipio de Aipe y Coffee Company con sede en la ciudad de Neiva. Todas estas asociaciones interactúan con los diferentes estamentos de la FNC, especialmente en lo que tiene que ver con la asistencia técnica; sin embargo, en lo relacionado con el secado, la venta, la comercialización y la exportación, las interacciones son más ocasionales (Quintero, 2018). Dentro de estas cooperativas de tipo comunitario, se puede observar el capital social y cultural que aglutina a los individuos en torno al diálogo y la negociación tanto con sus asociaciones, como con sus individuos entorno a prácticas locales y acciones de apoyo externo.

En el Departamento del Huila se busca desinstitucionalizar viejas prácticas (Purdy y Gray, 2009) a través de la gestión del Comité Departamental de cafeteros, la cual ha permitido que los caficultores certifiquen sus fincas, generando incrementos en el ingreso cafetero debido a los sobrepagos pagados por la calidad del café (Federación Nacional de Cafeteros, 2011) (Tabla 2).

Tabla 2. Comercialización de cafés especiales. Cifras expresadas en miles de kilogramos

APORTANTE	2010	2011
AMAZÓNICO	153	207
GLORIUS	124	72
PITAL	25	0
SAN ISIDRO	249	152
SAN ROQUE	30	0
ILLY CAFÉ	60	30
CUP OF EXCELLENCE	319	2
RAINFOREST	1776	914
UTZ KAPEH HUILA	2104	1517
FLO REGIONAL ANDINO	61	0
MICROLOTES HUILA	299	372
REGIONAL RAINFOREST	46	0
REGIONAL ALTURA HUILA	2187	445
REGIONAL ALTURA UTZ	145	0
REGIONAL UTZ	693	0
FLO COOP CENTRAL	430	225
4C CAQUETÁ	0	2
4C HUILA	0	5751
OCCICAFÉ	0	50



REGIONAL 4C HUILA	0	610
SUB-TOTAL	8862	10347
CLÁSICO HUILA / REGIONAL HUILA	6634	8859
TOTAL GENERAL	15496	19206

Fuente: Federación Nacional de cafeteros, 2011

Además, a partir de la tensión entre las prácticas culturales y la creación de un capital social en la región, se ha institucionalizado el servicio de extensión quien ha venido gestionando créditos para los cafeteros, lo cual se refleja en los 6715 créditos desembolsados en el año 2011, lo cual ha generado un *habitus* en el proceso de la renovación de cafetales. De igual forma, el servicio de extensión capacita a los productores en el manejo integrado de la broca, lo cual garantiza la calidad del grano y busca fortalecer la capacidad empresarial de los productores a través de talleres técnicos y económicos (Federación Nacional de Cafeteros, 2011).

Socialmente, se encuentra que el sector cafetero en el Departamento del Huila se distribuye horizontalmente a partir de la demanda del mercado, por lo cual organizaciones por fuera de la institucionalidad de la FNC ejercen influencia en relación con normas y comportamientos. Como ejemplo, se tienen a las organizaciones encargadas de la trilla del café ubicadas en los municipios de Neiva, Garzón y Pitalito, las cuales son fundamentales dado que en este proceso se separa la cáscara del grano facilitando su comercialización tanto a nivel nacional como internacional (Cantillo, 2018; Montenegro, 2018, 1). Varias de estas organizaciones construyen un capital social al brindar apoyo y asistencia técnica en siembra, recolección y producción; igualmente, hay otras organizaciones que se encargan de capacitaciones a caficultores con experiencia y asesoran a pequeños productores de café (Cantillo, 2018; Galindo, 2018; Vargas, 2018).

Sin embargo, la estructuración del sector cafetero está dada por el incremento en la interacción de las organizaciones en el campo organizacional (Zietsma y Lawrence, 2010), debido a que los grupos asociativos generalmente interactúan con la FNC y las Cooperativas

de Caficultores a través de los procesos de asistencia técnica que estas les proporcionan, sin embargo en relación con los procesos de producción, venta, secado, comercialización y exportación, la relación es mucho más incipiente (Calderón, 2018; Montenegro, 2018)

Es así como este campo organizacional es regulado a través de efectos recíprocos de mercado y estructuras de gobierno institucionalizadas (Greenwood y Suddaby, 2006), las cuales emergen en la normatividad en relación con el sector cafetero en el Huila, que tiene sus bases en la Constitución política de 1991 que estableció un conjunto importante de derechos y deberes del Estado, las instituciones y los particulares en materia ambiental, enmarcado en los principios del desarrollo sostenible. Los artículos 8, 79 y 80 de la Constitución Política señalan que es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica, fomentar la educación para el logro de estos fines, planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar ese desarrollo sostenible. De igual forma, el artículo 8 y el artículo 95 de la Constitución Política disponen que es obligación de los particulares proteger los recursos naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano (Rada, 2018).

Además, la leyes 76 de 1927 sobre protección y defensa del café, 76 de 1931 en relación con el fomento de la industria cafetera, 11 de 1972, por la cual se deroga el impuesto de exportación de café y se dictan otras disposiciones; el Decreto Ley 2811 de 1974, por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente; la Ley 09 de 1979, por la cual se dictan medidas sanitarias; la Ley 74 de 1979 que corresponde a la aprobación del Tratado de Cooperación Amazónica; la Ley 17 de 1981, por la cual se aprueba la Convención sobre el Comercio Internacional de las Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres; la Ley 84 de 1989 por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia; la ley 30 de 1990, la cual aprueba el Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono; la Ley 9 de 1991 en relación con normas generales sobre cambios internacionales y medidas complementarias como la Contribución Cafetera; la Ley 29 de 1992, la cual aprueba el Proto-

colo de Montreal relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono; la Ley 99 de 1993, por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones; la Ley 101 de 1993, Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero; la Ley 142 de 1994, por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones; la Ley 165 de 1994, por medio de la cual se aprueba el Convenio sobre la Diversidad Biológica; la Ley 164 de 1995, la cual aprueba la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; la Ley 189 de 1995, la cual se aprueba el Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café; la Ley 253 de 1996, la cual aprueba el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación; la Ley 301 de 1996, por la cual se crea el Consejo Nacional Agropecuario y Agroindustrial; la Ley 373 de 1997, por la cual se establece el Programa para el Uso Eficiente de Agua Potable; la Ley 430 de 1998, por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos; la Ley 611 de 2000 por la cual se dictan normas para el manejo sostenible de especies de Fauna Silvestre y Acuática (Rada, 2018).

En este marco normativo se destaca la resolución 970 de 2010 del ICA, por la cual se establecen los requisitos para la producción, acondicionamiento, importación, exportación, almacenamiento, comercialización y/o uso de semillas para siembra en el país, su control y se dictan otras disposiciones. Para algunos campesinos, esta resolución impone de manera unilateral el uso de ciertas semillas desconociendo la experiencia indígena y campesina tradicional en el sembrado y cultivo (León, 2018; Vargas, 2018).

Además, el gobierno Departamental ha contribuido con la configuración de los procesos productivos de la región especialmente en los municipios de Tello y Baraya entre los años 2007 y 2009. Sin embargo, estas políticas perdieron continuidad por lo que las capacitaciones no han sido del todo efectivas (Galindo, 2018).

Adicionalmente, se han suscrito, por parte de la Gobernación del Huila, contratos y convenios interadministrativos con las asociaciones



denominadas Centracafé y el Grupo Asociativo Mujer, Café y Cocina ubicados en el municipio de Pitalito, el Grupo Asociativo Villa Esperanza ubicada en el municipio de Guadalupe, Occicafé ubicado en el municipio de La Plata y el Grupo Asociativo San Isidro ubicado en el municipio de Acevedo, con el fin de brindar asistencia técnica y tecnológica (Galindo, 2018).

Existen también actos administrativos expedidos por la Asamblea Departamental como la Ordenanza número 30 del 2016, la cual dio origen al Fondo Especial de Alivio Rural del Departamento del Huila. Dicho fondo tiene como finalidad otorgar apoyo económico a los pequeños productores agropecuarios para la atención y alivio de deudas. También, se expidió la ordenanza número 31 del 2016 en donde se establece un programa de créditos rurales denominado Tesoro Agroempresarial (Galindo, 2018).

Sin embargo, se percibe cierta inercia en la búsqueda de desinstitutionalizar viejas prácticas dado que estos actos administrativos establecen una serie de procedimientos que dificultan el acceso a los beneficios por parte de pequeños productores. Además, a pesar de las leyes 233 de 1995, 798 de 2003 y 589 de 2012, las cuales establecen la certificación de origen como requisito para exportar, no se ha generado un plan de capacitaciones a nivel departamental en relación con esos procesos de certificación. De igual forma, a pesar de que el CONPES 3577 expedido en el 2009 estableció una política nacional para la racionalización del componente de costos de producción, esencialmente el asociado a los fertilizantes, no se evidencia una regulación / ejecución a nivel departamental que aplique lo señalado en el documento (Galindo, 2018).

Cambio Organizacional en el Departamento del Huila

En el sector cafetero en el Departamento del Huila el cambio es isomorfo de tipo competitivo (DiMaggio y Powel, 1983) debido a que, luego de la caída del pacto de cuotas en 1989, los cafeteros se vieron obligados a mejorar la calidad y aumentar la productividad con el propósito de competir en el mercado internacional, especialmente a través del mejoramiento de la semilla, los procesos de producción, las capacitaciones y la creación de empresa (Cantillo, 2018; Vargas,

2018; Quintero, 2018; Galindo, 2018; Rada, 2018; Calderón, 2018; Montenegro, 2018, 2; León, 2018; Vargas, 2018, A).

Además, a mediados de los años 90 se generó una disminución de los niveles de contratación de los recolectores de la región central cafetera en cerca de un 33%, en parte debido al incremento del turismo cafetero de los departamentos de Quindío, Caldas y Risaralda. Esta situación generó que recolectores del grano se desplazaron hacia otras regiones como el Huila, Cauca y Nariño en la búsqueda de empleo y mejores ingresos (Carriazo, Lee y Uribe, 2002).

Más adelante en 1997, se dio un proceso de Maduración acelerada del grano de entre 15 a 20 días, lo cual generó grandes pérdidas para los cafeteros de esta región. Este fenómeno se da parte debido a la migración de recolectores hacia Departamentos como el Huila en donde las tasas de remuneración son mayores (Carriazo, Lee y Uribe, 2002; Sandoval, 2011).

Sin embargo, la reinstitucionalización (Purdy y Gray, 2009) a partir del ingreso al libre mercado del café no posee una lógica compartida, debido que se incrementaron los costos de producción disminuyendo la rentabilidad, lo que genera que los productores no se sientan representados por la institucionalidad en cabeza del Gobierno nacional y la FNC. Estos problemas se agudizaron por fenómenos climáticos como el niño y la niña, y plagas como la roya que afectaron especialmente a la variedad caturra (Cantillo, 2018; Vargas, 2018; Quintero, 2018; Galindo, 2018; Rada, 2018; Calderón, 2018; Montenegro, 2018, 2; León, 2018; Vargas, 2018, A). Además, se presenta poca sinergia y confianza entre los diferentes miembros de la cadena productiva especialmente entre el productor, comerciante y exportador (Vargas, 2018, A).

Esa reinstitucionalización (Purdy y Gray, 2009) posee actores poderosos quienes adoptan nuevas creencias y prácticas, dado que el libre mercado del café ha generado que sean los comerciantes privados los grandes protagonistas del negocio cafetero; muchos de estos comerciantes utilizan estrategias de especulación en los mercados realizando grandes reservas del grano que compran, lo cual ha generado disminución de los precios que se pagan a los productores. Es así como la FNC en el año 2007 tan sólo comercializó el 18% de la producción nacional (Vargas, 2018).

Estos cambios que generan capital social se dan tendiendo puentes (Purdy y Gray, 2009) debido a que, a partir del acompañamiento de expertos internacionales, se logró identificar un capital simbólico en un mercado creciente de cafés especiales de distintas variedades diferentes a las producidas a nivel local y nacional. Los altos costos de producción, rentabilidad y los cambios climáticos, los cuales generaron afectaciones especialmente en la variedad caturra, motivaron la búsqueda de iniciar esos procesos de cambio en la región. De esta forma, transforman las prácticas en relación con la siembra, recolección, tueste, etc. en relación con la producción cafetera (Vargas, 2018, A).

En el Departamento del Huila, las asociaciones contribuyen con la adopción de los significados compartidos (Kipping y Kirkpatrick, 2013) debido a la consolidación de los grupos asociativos alrededor de año 2003, lo cual ha generado que hoy existan cerca de 120 grupos vinculados al gremio cafetero (Lara, 2014). Esta consolidación es también consecuencia de la caída del pacto de cuotas, el cual obligó a una gran cantidad de productores a enfocarse en la diferenciación a partir del desarrollo tecnológico y de nuevas variedades de café como lo son los especiales y orgánicos (Galindo, 2018; Montenegro, 2018,1).

Sin embargo, a pesar de la motivación especialmente en el sur del Departamento por la producción de cafés diferenciados, se observa que las prácticas culturales y las tradiciones agrícolas son muy fuertes en términos de capital social debido a que, en la actualidad, la mayoría de caficultores de la región continúan produciendo y comercializando el café de manera convencional debido, en parte, a la falta de un mayor número de profesionales que presten asistencia técnica en los municipios cafeteros. Por esta razón, el grano se vende a un precio muy bajo haciendo el negocio poco rentable debido a que el productor no participa de otros eslabones de la cadena como el tueste y la comercialización del grano (Cantillo, 2018; Quintero, 2018; Calderón, 2018; Montenegro, 2018, 1).

Una de las dificultades para lograr procesos de cambio en el sector, especialmente en la tecnificación y renovación de cafetales, tiene que ver con el tiempo transcurrido entre el cultivo y la recolección del grano. Además, los costos de producción, capital humano, transporte y crédito son bastante altos e impiden un desarrollo mucho más diná-

mico del sector; para los pequeños productores la dificultad está en que el mercado es cada vez más exigente, lo cual implica un mejor manejo del cultivo y cuidado del medio ambiente (Galindo, 2018; Rada, 2018). Los procesos de cambio se ven también afectados por la volatilidad de los precios internacionales del grano y las enfermedades y plagas como la roya y la broca (León, 2018).

Trabajo Institucional en el Departamento del Huila, Colombia

Muchas de las prácticas, normas y procedimientos que son consideradas legítimas (Zietsma y Lawrence, 2010) en el sector cafetero se crean e interrumpen en el Congreso Cafetero y se mantienen a partir de la institucionalidad de la FNC a través de sus Comités Departamentales y Municipales y el centro de investigaciones, Cenicafé. Así, se ha venido trabajando en el desarrollo científico de variedades resistentes a las enfermedades como la roya y la broca (Federación Nacional de Cafeteros 2011; Cantillo, 2018; Vargas 2018; Galindo, 2018; Rada, 2018; Montenegro, 2018; León, 2018; Vargas, 2018, A).

Los actores han reforzado sus prácticas (Zietsma y Lawrence, 2010) a través del Comité Departamental de Cafeteros del Huila, el cual viene implementando el programa de reconversión cafetera con una inversión de 3300 millones de pesos en el año 2018, y el programa “El rollo”, con el cual se busca el aumento de la densidad de área sembrada por hectárea de café. Gracias al programa de reconversión cafetera se ha generado que el Departamento sea el de mayor área sembrada en el país no susceptible a la roya; y a través del programa “El rollo” se busca que se pase de 5200 árboles por hectárea a 7000 con el propósito de mejorar la productividad (Federación Nacional de Cafeteros, 2011; Lara, 2014).

De igual forma los concursos “Taza de la excelencia” y el programa de microlotes de café han permitido expandir las prácticas (Zietsma y Lawrence, 2010) debido a que especialmente se logra que los pequeños caficultores mejoren la calidad de la producción dado que se permite la presentación de entre 500 y 1000 kilogramos de café de alta calidad. Todo esto ha generado que el café de la región se posicione como el de mejor calidad a nivel nacional y se tengan un buen reconocimiento a nivel internacional, lo cual genera



además de la expansión de prácticas, una de límites en este campo organizacional (León, 2018).

El SENA, es uno de los actores principales de este *campo organizacional* tanto en la expansión, como en el reforzamiento y socavamiento de las prácticas (Zietsma y Lawrence, 2010) debido a la prestación de asistencia técnica tanto en los procesos de producción de café verde como en los de cafés especiales.

En relación con el socavamiento de prácticas, se percibe que el SENA promueve acciones no coherentes con la política cafetera establecida, debido a que en el sur del Departamento, se vienen realizando siembras de variedad *Catimore* de origen costarricense, en contraposición a la variedad *Castillo* promovida por la FNC; para algunos líderes del sector estas variedades deterioran la productividad y la FNC a través de las investigaciones de CENICAFÉ ha señalado que estos tipos de cultivos son altamente susceptibles a la roya y afectan la productividad del sector (Vargas, 2018; Quintero, 2018; Galindo, 2018; Calderón, 2018; Montenegro, 2018; León, 2018).

La expansión de límites (Zietsma y Lawrence, 2010) es también apoyada por los grupos asociativos, los cuales han contribuido a que el Departamento sea el primer productor de café a nivel nacional tanto de café verde como de especiales mediante la tecnificación y la comercialización (Lara, 2014; Galindo, 2018; Calderón, 2018). Dentro de estos grupos asociativos el papel de la mujer cafetera ha sido fundamental dado que vienen liderando varios de los procesos de producción, recolección, supervisión y comercialización al interior de estas organizaciones; es así como la mujer representa el 47% de la comunidad cafetera de la región (Lara, 2014).

Además, los nuevos perfiles de los consumidores tanto a nivel nacional como internacional han hecho que los productores expandan sus prácticas (Zietsma y Lawrence, 2010) con el propósito de satisfacer esas demandas concretamente en lo que tiene que ver con los cafés especiales, llevando a la vez a una expansión de límites en el sector cafetero del Departamento (Rada, 2018; Calderón, 2018, Vargas, 2018, A).

Es clara la autoconsciencia por parte de los actores interinstitucionales (Seo y Creed, 2002) de los grupos asociativos en el Departamento

del Huila dado que se establecen como objetivos la producción de café con valor agregado y la participación en proyectos productivos con organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales (Lara, 2014; Sandoval, 2011). Este valor se basa en las prácticas culturales, el capital social, la construcción de *habitus* y por supuesto la creación de un capital simbólico relacionado con la creencia en las nuevas prácticas, configuraciones sociales y en general los nuevos arreglos institucionales (Bourdieu, 1978).

Finalmente, existe movilización de los actores (Purdy y Gray, 2009) a través de movimientos sociales, como Dignidad Cafetera, los cuales surgen a partir de líderes comunales quienes han liderado ciertas resistencias especialmente en lo que tiene que ver con el precio del grano y en relación con la gestión de la FNC. Estas resistencias han impactado la estructura directiva de la FNC, de la cual hoy varios líderes de este grupo hacen parte, sin embargo, los resultados son aún precarios especialmente en lo que tiene que ver con el aumento y la estabilidad de los precios del grano (Rada, 2018; Montenegro, 2018,2; Montenegro, 2018, 1; León, 2018; Vargas, 2018a).

En relación con las Administraciones Públicas Locales del Departamento, se observa que la Agencia de Desarrollo Rural, las Secretarías de Innovación Agropecuarias presentes en varios municipios, en colaboración con organizaciones como el SENA y la FNC, han intervenido en la ejecución de infraestructura vial, lo cual ha permitido el mejoramiento de las condiciones de transporte y de esa manera los procesos de comercialización; varias alcaldías del Departamento cofinancian junto con el Comité Departamental, la construcción de infraestructura vial para el desarrollo de la regiones cafeteras; además, se generan apoyos por parte de algunas alcaldías municipales a grupos asociativos como los de mujeres cafeteras (Vargas, 2018).

Estos grupos asociativos de mujeres cafeteras vienen generando un fenómeno de desalienación poco estudiado en la literatura (Carolan, 2005). Tradicionalmente se ha observado que el papel de la mujer es inequitativo en las relaciones de poder en sectores cafeteros diversos debido a fenómenos de exclusión, carencia de conocimientos técnicos entre otros. Sin embargo, en el sector cafetero en el Departamento del Huila, se observa que, a través de los grupos asociativos, las mujeres cafeteras han logrado desarrollar



diversos proyectos de emprendimiento, liderazgo social, producción y comercialización de manera autónoma logrando escalar en la cadena de producción de café.

Además, todas estas organizaciones en conjunto vienen realizando procesos de tecnificación, capacitación y mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población cafetera del Departamento (Cantillo, 2018; Quintero, 2018). En 2008, la Gobernación del Departamento realizó una inversión cercana a los 9 mil millones de pesos para apoyar los procesos de tecnificación (Vargas, 2018)

Las gobernaciones y alcaldías realizan la proyección presupuestal con base en proyectos que han sido iniciativa de las agremiaciones y asociaciones de la población agropecuaria y esencialmente del sector cafetero. Sin embargo, se percibe que el nivel de información y capacitación a la comunidad caficultora es aún incipiente en relación con las nuevas prácticas de producción, recolección y comercialización del café; en ese sentido se genera una oportunidad de acción (praxis) para las Administraciones Públicas Locales del Departamento y las organizaciones ligadas a la Federación Nacional de Cafeteros (Cantillo, 2018; Vargas, 2018).

CONCLUSIONES

El sector cafetero en el departamento del Huila se puede entender como un *campo social y organizacional* en la medida de que la industria del café ha representado los principios objetivos y externos que delimitan las condiciones para la acción práctica y esto ha hecho que el sector sea una comunidad de organizaciones que comparten un sistema de significados comunes a partir de sus prácticas relacionadas con la producción, comercialización, asistencia técnica, capacitación entre otras.

La Administración Pública del departamento se articula a este campo organizacional a través de los planes de desarrollo aprobados por las asambleas departamentales y los concejos municipales respectivamente teniendo como base las necesidades y los recursos con los que cuenta el sector.

Se encuentran diferentes organizaciones, como los grupos asociados y los movimientos sociales, los cuales se enfrentan a las instituciones existentes en cabeza de la Federación Nacional de Cafeteros y el Comité Departamental del Cafeteros del Huila. Aunque en muchos casos cooperan en varios niveles de la cadena productiva, estas nuevas organizaciones realizan varias de sus prácticas de manera autónoma.

En el Departamento del Huila se busca desinstitucionalizar viejas prácticas a través de la gestión del Comité Departamental de cafeteros y el servicio de extensión. Sin embargo, se percibe por parte de varios actores, cierta inercia en esa desinstitucionalización dado que se han establecido una serie de procedimientos que dificultan el acceso a los beneficios por parte de los pequeños productores, y no se han generado planes de capacitaciones que permitan aprovechar las oportunidades que emergen en este campo organizacional.

Además, esa reinstitucionalización no posee una lógica compartida, debido que se han incrementaron los costos de producción disminuyendo la rentabilidad, lo que genera que los productores no se sientan representados por la institucionalidad en cabeza del Gobierno nacional y la FNC.

El cambio dentro de las prácticas culturales se da tendiendo puentes debido a que, a partir del acompañamiento de expertos internacionales, se logró identificar un mercado creciente de cafés especiales de distintas variedades diferentes a las producidas a nivel local y nacional. Esto permite ver que las comunidades, a pesar de continuar con sus prácticas tradicionales se están embarcando en un proceso de deslocalización. Además, las asociaciones contribuyen con la adopción de los significados compartidos debido a la consolidación de los grupos asociativos en un mejor capital social desde la conciencia frente al cambio y el uso del capital simbólico como es la cultura cafetera y todo lo que ella conlleva.

A pesar de este proceso de conciencia en el establecimiento de un capital social, cultural y simbólico a partir de creación y difusión de una variedad de café de óptima calidad, resistente a las enfermedades y representativa del café colombiano, se percibe un socavamiento de las prácticas, dado que el SENA y otros actores promueven



acciones no coherentes con la política cafetera establecida. Como ejemplo, en el sur del Departamento, se vienen realizando siembras de variedad *Catimore* de origen costarricense, en contraposición a la variedad Castillo promovida por la FNC.

La fuerza de la comunidad en los tipos asociativos deja ver la expansión de límites sociales generada por los grupos invisibilizados por mucho tiempo, entre los cuales se destacan los de las mujeres cafeteras, y los nuevos perfiles de los consumidores internacionales. Es así como se ha logrado que el Departamento sea el primer productor de café a nivel nacional tanto de café verde como de especiales mediante la tecnificación y la comercialización realizada por las propias comunidades en un proceso de deslocalización.

Se encuentra que el Departamento del Huila se distribuye horizontalmente a partir de las demandas del mercado y las demandas sociales, por lo cual organizaciones por fuera de la institucionalidad de la FNC ejercen influencia en relación con normas y comportamientos generando nuevos *habitus* dentro de la cultura cafetera. La Administración Pública se articula a esa transición y distribución a través de la ejecución de la infraestructura vial, apoyo a la capacitación y a la asistencia técnica, la cual es aún incipiente en relación con las nuevas prácticas de producción, recolección y comercialización de café; es fundamental que las administraciones públicas deben articularse a las prácticas culturales de tipo tradicional en las regiones y entrar en diálogos con los productores campesinos quienes han venido haciendo todo un esfuerzo por asociarse, por el mantenimiento de sus costumbres al entrar en los procesos de transición dentro de las dinámicas de modernización.

Finalmente, se recomienda el estudio de cambio en campos sociales y organizacionales con el propósito de identificar las dinámicas de las demandas del mercado, las demandas sociales y el capital político. De esta manera es posible ampliar la comprensión de la simbiosis entre los debates frente al campo social y el campo organizacional, lo cual permite aportar al entendimiento de las prácticas y *habitus* de las comunidades para que las Administraciones Públicas se articulan a las distribuciones propias de las sociedades en esos campos.



REFERENCIAS

Agrawal, A. (2007). Forests, governance, and sustainability: Common property theory and its contributions. *International Journal of Commons*, 1, 111–136.

Arcila J, Farfán F, Moreno A, Salazar L, Hincapié, E. (2007). «Sistemas de producción de café en Colombia». *Cenicafé*, mayo de 2007.

Akram, S. (2010) Re-conceptualising the concept of agency in the structure and agency dialectic [electronic resource]: habitus and the unconscious. Disponible em: < <http://etheses.bham.ac.uk/1266/> >.

Allan, K. *Contemporary social and sociological theory: visualizing social worlds*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.; London: Pine Forge, 2011. pp. 41-49

Baird, A. D. S. Negotiating pathways to manhood [electronic resource]: violence reproduction in Medellín's periphery: exploring habitus and masculinity to explain young men's decisions to join armed groups in poor urban neighbourhoods of Colombia. 2011. Disponible em: < <http://hdl.handle.net/10454/5246> >.

Barajas, R. (2018). Docente de la Escuela Superior de administración pública. Entrevista presencial.

Barnett, M.L. (2006) Finding a working balance between competitive and communal strategies *Journal of Management Studies*, 43 (8), pp. 1753-1773.

Battilana, J., Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55 (2), pp. 381-398.

Bourdieu, P. (1998). *Practical reason: On the theory of action*. Stanford: Stanford University Press.

Bourdieu, P. (2002) Si le monde social m'est supportable, c'est parce que je peux m'indigner. *La Tour d'Aigues: Aube*.

Cárdenas, J. (2004). «Guía Ambiental para el Cultivo del Café». *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*, 27 de abril de 2004.



Carriazo, F., Lee, D y Uribe, E. "Un Modelo de auto-selección para la migración de trabajadores hacia la región central cafetera de Colombia". Documento CEDE, 2002-2007

Carolan, M. S. (2005). Barriers to the adoption of sustainable agriculture on rented land: An examination of contesting social fields. *Rural Sociology*, 70(3), 387-413. doi:10.1526/0036011054831233

Castillo, J. (2016). Entrevista acerca del cambio organizacional del sector cafetero colombiano. Escrito, 15 de diciembre de 2016.

Cantillo A. (2018). Líder en procesos de calidad en la región; hace parte del Comité Municipal de Cafeteros. Entrevista presencial

Cerquera, O y Orjuela, C (2015). El acompañamiento institucional en el desarrollo del sector cafetero colombiano. *Finanzas y Política económica*, 7 (1), pp. 169-191

Cleaver, K. (2012). The practical and ethical considerations in labeling a religious group as a 'cult'. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 11(33), 164-181.

Delgado, D. (2018). Coordinador nacional del programa Nespresso de la Federación Nacional de Cafeteros. Entrevista presencial.

Echeverry, C. (2018). Director ejecutivo de Tecnicafé. Entrevista presencial.

El Espectador (2017). «De la bonanza a la crisis, un siglo de economía cafetera». 26 de enero de 2017, sec. 21.

Federación Nacional de Cafeteros (2010). «Sostenibilidad en acción 1927 - 2010». Bogotá, Colombia

Federación Nacional de Cafeteros (2004) "Informe de Comités Departamentales" Bogotá, Colombia.

Federación Nacional de Cafeteros (2011). "Informe de Comités Departamentales" Bogotá, Colombia.

Federación Nacional de Cafeteros (2008). "Nariño, productor de café de altísima calidad". Recuperado de: https://www.federacion-decafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/narino_produc_tor_de_cafe_de_altisima_calidad/

García, J. (2016). Entrevista acerca del cambio organizacional del sector cafetero colombiano. Escrito, 15 de diciembre de 2016.

Garzón, E. (2018). Gestor operativo del Parque Tecnológico Tecnicafé. Entrevista presencial.

George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S.B., Barden, J. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review*, 31 (2), pp. 347-365.

Greenwood, R., Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49 (1), pp. 27-48.

Grenfell, M. Bourdieu, language and linguistics. London; New York, N.Y.: Continuum, 2011. ISBN 9781441170491 (electronic bk.)

Huppatz, K. Gender capital at work: intersections of femininity, masculinity, class and occupation. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. ISBN 9780230251991 (hbk.) : 155.00

0230251994 (hbk.): 155.00. Disponible em: < Cover image <http://www.netread.com/jcusers2/bk1388/991/9780230251991/image/lgcover.9780230251991.jpg>

Kipping, M., Kirkpatrick, I. Alternative pathways of change in professional services firms: The case of management consulting (2013) *Journal of Management Studies*, 50 (5), pp. 777-807.

Lægreid, P., Serigstad, S. Framing the field of homeland security: The case of Norway (2006). *Journal of Management Studies*, 43 (6), pp. 1395-1413.

Lara (2014). La identidad y las características organizacionales en las organizaciones productoras de café en el Departamento del Huila. *Entornos* 27, pp 36-48

Maya, J. (2018). Secretario de desarrollo económico del Departamento del Cauca. Entrevista presencial.

Moreno E. (2016) «La Calidad del café de Colombia, una historia por contar». 1 de marzo de 2016.

Muñoz, H. (2018). Instructor del SENA, vinculado 15 años a la FNC. Entrevista presencial.

Muñoz, L. (2013) «Fortalecimiento institucional: eje de la sostenibilidad para el sector cafetero colombiano». Federación Nacional de Cafeteros de Colombia., 10 de mayo de 2013.

Ojha, H. R., Ford, R., Keenan, R. J., Race, D., Carias Vega, D., Baral, H., Sapkota, P. (2016). Delocalizing communities: Changing forms of community engagement in natural resources governance. *World Development*, 87, 274-290. doi:10.1016/j.worlddev.2016.06.017

Orozco, P. (2016). Entrevista acerca del cambio organizacional del sector cafetero colombiano. Escrito, 15 de noviembre de 2016.

Osorio, A. (2018). Líder de Dignidad cafetera. Entrevista presencial.

Palechor, A. (2018). Contratista de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria de Popayán, la línea estratégica de cafés especiales. Entrevista presencial.

Posada E. (2012). Café y democracia en Colombia: reflexiones desde la historia. *Revista de Economía Institucional*, vol. 14, n.º 27, segundo semestre/2012, pp. 241-254

Purdy, J. M., Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355-380.

Quintero, Y (2018). Emprendedor Cafetero de cafés especiales. Entrevista personal

Reay, T., Chreim, S., Golden-Biddle, K., Goodrick, E., Williams, B.E.B.W., Casebeer, A., Pablo, A., Hinings, C.R.B.H. (2013). Transforming new ideas into practice: An activity ased perspective on the institutionalization of practices. *Journal of Management Studies*, 50 (6), pp. 963-990.

Rivera, M. (2018). Líder de la Red de Cafeteros del Cauca. Entrevista presencial.

Rodríguez, F. (1998). Organizaciones de productores de café en el sector cooperativo. «INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales», junio de 1998.

Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Research*. Los Angeles, USA: Sage publications.

Sandoval, H. (2011). El sur, la otra historia del café. En la red. Tomado de: <https://www.elespectador.com/content/el-sur-la-otra-historia-del-caf%C3%A9>

Seo, M. -, Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.

Silva G (2005). «La Institucionalidad Cafetera como Modelo de Equidad y Estabilidad para el Sector Rural Colombiano». Federación Nacional de Cafeteros de Colombia., 8 de febrero de 2005

Suarez, A. (2002) «EL CAFÉ UN PRODUCTO COLONIAL, VÍCTIMA DE LA GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL», 10. Bogotá, 2002.

Tombe, F. (2018). Lideresa de la Asociación de mujeres caficultoras del Cauca AMUCC. Entrevista presencial.

Trochez, F. (2018). Líder de la Asociación Grupo de Mujeres de la Esperanza. Entrevista presencial.

Van Wijk, J., Stam, W., Elfring, T., Zietsma, C., Den Hond, F. (2013). Activists and incumbents structuring change: The interplay of agency, culture, and networks in field evolution. *Academy of Management Journal*, 56 (2), pp. 358-386.

Vargas, A. (2008). Presidente del Comité Departamental de Cafeteros del Huila. Entrevista presencial.

Yepes, C. Cambio en los Campos Organizacionales a partir del emprendimiento institucional: estudio de caso del cambio organizacional de la Industria Cafetera Colombiana. XVII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica: Ciudad de México.

Zietsma, C., Lawrence, T.B. (2010) Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55 (2), pp. 189-221.



CAPÍTULO 10

GESTIÓN DE CIUDADES SIGLO XXI: ESTUDIO DE CASO PARA LA CIUDAD DE MÉRIDA¹

Douglas Gil-Contreras²

INTRODUCCIÓN

Las sociedades estructuradas han diseñado instituciones que han permitido vivir en un entorno más o menos estable, creando incentivos para la cooperación y cumplimiento de las normas instituidas, así como penalidades para las conductas que amenacen la convivencia, estas sociedades se han desarrollado en torno a acumulaciones de personas en lo que hemos llamado ciudades.

Estas ciudades han sido los lugares de acumulación de poder, riqueza y conocimiento. Esto es, en las ciudades se acumulan población, insumos y tecnología, y en torno a ellas se crean mercados de todo tipo y toda la infraestructura necesaria para el desarrollo de la base material de la existencia humana (Castells, 2018). Esta mayor concentración de personas exige proporcionar servicios tanto de infraestructura como sociales, de educación y salud, y a la vez permite proporcionar estos servicios a cada vez más personas disminuyendo el costo por unidad

-
1. La investigación hace parte de la investigación conducente a la tesis de doctorado en el programa de Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación en Legislación Organizacional y Gerencia GILOG.
 2. Ingeniero de Sistemas y Politólogo. MsC. En Control y Automatización, y en Ciencias Políticas – ULA, Estudiante del Doctorado en Ciencias Organizacionales (Cursando), GILOG. FACES-ULA. Profesor de pregrado y postgrado en la Escuela de Ciencias Políticas, FACIJUP-ULA. Investigador adscrito al Centro de Estudios Políticos de América Latina CEPAL FACIJUP ULA. Coordinador Cátedra Libre Formación para La Libertad de la Escuela de Ciencias Políticas FACIJUP ULA. Correo electrónico: douglasgilcontreras@gmail.com – dougil@ula.ve

de servicio, debido a la concentración de las demás facilidades mencionadas. Las economías creadas en torno a las ciudades añaden valor debido a la frecuencia e intensidad de la interacción entre las personas y organizaciones que participan en cualquier actividad; con esto, se tiene que la sinergia de esta interacción genera valor agregado importante en las sociedades de la información y la economía del conocimiento que se dan en las ciudades.

Las ciudades así caracterizadas, requieren de la gestión de un gobierno y su capacidad para responder a las necesidades que es lo que se conceptualiza con el vocablo gobernabilidad, esto es, “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales (*inputs*) y la capacidad del sistema político (Estado/Gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” además de “una serie de acuerdos básicos entre las élites dirigentes” (Camou En Mayorga y Córdoba, 2007:1). En este contexto, la organización jerárquica de la burocracia mantuvo su éxito por un tiempo con el desarrollo del Estado de Bienestar Social y la teoría keynesiana como sustento de la intervención del Estado para la producción en masa de los servicios públicos estandarizados requeridos.

A pesar de lo anterior, el Estado quedó sin la capacidad de proveer los servicios públicos que antes suministraba y que con presupuestos más reducidos debía satisfacer las necesidades cada vez más variadas y crecientes de sus ciudadanos. De esta incapacidad, surge un nuevo modelo de administración pública que busca mejorar la actuación del gobierno y su responsabilidad a través de los mecanismos del mercado como medición del rendimiento y la competencia a través de contratos para la distribución de los servicios públicos, con el gobierno encargado solo de direccionar y el sector privado encargado de producir. De esta forma ya se puede notar el desplazamiento a la sociedad en red, y el comienzo de la superación del modelo jerárquico burocrático.

Es así, como los gobiernos se van encontrando con nuevos desafíos en una sociedad fragmentada, llena de incertidumbre, globalizada y en red, y no fácilmente han comprendido que sus capacidades de respuesta son bajas, ya sea por la falta de recursos o porque su propia estructura no se ha actualizado como lo ha hecho la sociedad. En pocas palabras, se necesitan de otros actores que poseen



los recursos necesarios para proveer los servicios públicos como la seguridad social, el mantenimiento de la infraestructura, o la producción de información ya que estos no pueden ser monopolizados por el Estado. Esto no es más que una concepción nueva, espacial de este nuevo mundo en forma de redes, nodos y relaciones, que estructuran globalmente la actividad humana en sus múltiples dimensiones. En esta nueva concepción los nodos y las relaciones proporcionan y a la vez absorben capital, trabajo, conocimiento y población en proporciones crecientes. Y cuanto más valor acumulan más atraen cualquier recurso que tenga valor (población, bienes o capital) en cualquier parte del mundo a través de las relaciones sinérgicas, y esto a su vez hace que algunos nodos de redes diferentes se encuentren aumentando su propia sinergia. En algunos casos, aumentando las dimensiones de la red o en casos más extremos en una suerte de conexión cuántica generando nuevas redes.

Las líneas de seguidas tienen como objetivo una aproximación a la gestión de ciudades, pero no una gestión genérica sino una gestión en red, específicamente una gestión basada en una gobernanza en red. Con este fin, serán divididas en cuatro partes bien diferenciadas. En la primera, se conceptualizará la ciudad como actor, político, social y económico para entender la importancia del estudio de la ciudad. La segunda donde se hace un análisis de la gobernanza. La tercera parte está dedicada a una revisión de las nuevas corrientes de la gestión pública basada en red, de la gobernanza en Red. En la Cuarta y última parte del trabajo se plantea la gestión basada en redes de gobernanza, entendido como cooperación de actores para Mérida Ciudad.

LA CIUDAD, EL NUEVO ACTOR

Los trabajos sobre ciudades son numerosos y el concepto de la ciudad es uno de los más acabados e incluso, y quizás, el más estudiado en el contexto humano. Estas definiciones se pasean desde la más básica estableciendo la distinción entre la vida natural y el mundo artificial fabricado por el hombre, hasta los que la definen como actor complejo y multidimensional, dándole carácter económico, político y social, solo reservado hasta hace poco al ser humano mismo, y

que la sitúan como parte muy importante en la construcción social. Una buena alusión a la misma es la expresada por Mario É. López en su artículo *Pensar la ciudad* "Todas las ciudades son reflejo de un concepto último: la posibilidad de vivir rodeado por el imperio de los objetos humanos y así, sentirnos seguros" (López, 2012:1) o el título mismo del libro de Edward Glaeser, que ya es considerada por muchos un clásico; "El Triunfo de las Ciudades: cómo nuestra mejor creación nos hace más ricos, más inteligentes, más ecológicos, más sanos y más felices" (Glaeser, 2011).

Esta mirada a la ciudad y la cuestión urbana no es nueva ya para la década del 1970, Manuel Castells publica "La Cuestión Urbana"; donde mostraba con asombro como los debates sobre los problemas urbanos eran un elemento importante y fundamental dentro de las políticas gubernamentales, en los medios de comunicación y, por ende, la vida cotidiana de un amplio sector de la población. (Castell, 1985).

Otros antecedentes de la teorización de la ciudad lo constituyen los aportes de Henri Lefebvre, mostrando las bondades de la vida en la ciudad devenidas del fenómeno de la urbanización a escala mundial que predecían un triunfo de la ciudad con una nueva era urbana en la que las ciudades se expandían a lo largo y a lo ancho del planeta con el surgir de las metrópolis, aunque en su último artículo, "*Quand la Ville se perd dans une Métamorphose Planétaire*", publicado en *Le Monde Diplomatique* en 1989, muestra un pesimismo que en sus palabras la muestra "descarriada" en una metamorfosis planetaria.

Actualmente, las ciudades siguen adquiriendo más protagonismo en la vida política, económica, social, cultural, mediática y académica; razón por la cual podemos hablar, sin equivocación alguna, de la ciudad como un actor complejo y multidimensional. Éstas cobran importancia también en el tratamiento de los gobiernos locales a los cuales incluyen, y la vez se articulan con las administraciones públicas (locales o nacionales), con los agentes económicos públicos y privados, con las organizaciones sociales y cívicas, con los sectores intelectuales y profesionales y con los medios de comunicación social.

No obstante, el éxito de las ciudades puede ser negado por los índices de pobreza, desigualdad e impacto negativo al ambiente, aunque

paradójicamente en ellas el índice de esperanza de vida, la calidad de vida y los niveles de educación son mejores que en las áreas rurales, y como bien lo dice Edward Glaeser, la atracción de gente menos afortunada a las ciudades se debe a que ofrecen incentivos para mejorar su calidad de vida como también mayor movilidad social, y si además la ciudad los ayuda a triunfar, está cumpliendo con sus funciones. Sin embargo, no todas las ciudades están capacitadas para disminuir los niveles de pobreza, de inseguridad, de desigualdad social, de desarrollo de economía informal, e impacto negativo al ambiente, y aún más en América Latina, en donde las ciudades deben lidiar con los problemas anteriormente descritos, sino también competir entre las redes de la nueva economía global basada en la información y el conocimiento.

Es por esto, que la llamada cuestión urbana y su gestión conlleva una serie de retos y nuevos desafíos, retos que en varios casos se solapan y contradicen. Retos como hacer de una ciudad competitiva, con los desafíos de la globalización o mundialización, desarrollo y competitividad territorial, la generación de empleo y mejora en la calidad de vida de sus habitantes, establecerse como espacio relacional (sinergia-jerarquía-accesibilidad-competencia), entre otras. Contrariamente, una ciudad altamente competitiva puede traer consigo desigualdad y ampliar significativamente la brecha de ingresos entre sus habitantes. Aun cuando, la mejora de la competitividad de las ciudades es un camino hacia la eliminación de la pobreza extrema y promoción de la movilidad social y la prosperidad compartida (Mukim M. y otros, 2016).

Desafíos que pueden ser tan novedosos como las llamadas ciudades smart, o sus variantes ciudad inteligente o ciudad digital, que pueden venir apareadas con una gran exclusión, surgiendo así otro reto, el de hacer a la ciudad un espacio incluyente. El reto de la ciudad inclusiva e igualitaria enfrenta a su vez el problema de los asentamientos informales, y como reto urbano la movilidad y accesibilidad para todos, todo esto englobado en la pugna por una gobernanza urbana. Lo anterior de superarse a su vez puede traer riesgos de sostenibilidad en el tiempo. El reto de la ciudad sostenible en el tiempo puede colidir con el desafío de no contrastar con la ecología urbana o el desarrollo sustentable y el fenómeno de la

resiliencia urbana. Retos que difícilmente puedan ser enfrentados, con la gestión de un sector público con un modelo basado en una burocracia que sigue reglas establecidas, orientadas hacia el mérito y una estructura organizacional relativamente estables como el propuesto por Max Weber.

De esta manera, surge la necesidad de un modelo de gestión de ciudades diferente al modelo jerárquico, y a esto último se suscribe el paradigma teórico que establecen los estudios de Manuel Castells (1997) en sus trabajos sobre la era de la información y que se denomina Sociedad Red. Según este paradigma, la sociedad actual en las ciudades y su estructura social se basa en un entramado de nodos interconectados en forma de red, donde cada nodo son los actores políticos, económicos, sociales e institucionales, en el que las responsabilidades son descentralizadas y a la vez compartidas por todos los nodos sin una exclusividad manifiesta por ninguno de esos nodos, ni jerarquía definida en alguno de ellos.

Superar los retos planteados es algo por demás complejo, siendo como punto de partida la complejidad misma de la definición de ciudad, Manuel Castells en la ya mencionada cuestión urbana la define como asentamiento, lugar desde donde se proyecta la actividad religiosa, administrativa, política y cultural del territorio; que se comportan y se fundamentan bajo una racionalidad económica, productiva, financiera, comercial y de intercambio y conforman formas específicas de organización y distribución social. Agregando a lo anterior, las ciudades son escenarios de gestión, de dominación y de producción ligadas a un sistema político administrativo. (Cfr. Castells, 1985).

Más reciente, otros autores como Neil Brenner en su artículo "Tesis sobre la Urbanización Planetaria", mantienen un nuevo enfoque en sus estudios urbanos académicos, que según dice, parecen sufrir una nueva crisis epistemológica, proponiendo ubicar en el centro del análisis los procesos de destrucción creativa del espacio político-económico (Cfr. Brenner, 2013).

Ahora bien, la pregunta que surge de inmediato es ¿quién es él o los encargados de propiciar las transformaciones requeridas en una ciudad?, y la respuesta, al menos en el informe del Banco Mundial,



y que se convierte en una de las primeras conclusiones, es que “No importa tanto quien lo haga, es más importante que alguien lo haga” (Mukim M. y otros, 2016:3). Quien lo hace puede depender de la capacidad de los actores involucrados y del tipo de ciudad que sé es o cuál se desea ser, de cara a nuestra propuesta y empleando desde ya la terminología necesaria, depende de los nodos involucrados y del tipo de red que sé es o el tipo que se desea ser.

GOBERNANZA Y GOBERNAR LA GESTIÓN PÚBLICA

El origen de la gobernanza se sitúa a finales del siglo XX, derivado de la crisis de la política, la desafección ciudadana o su despolitización, las dificultades de gobernabilidad en medio de una crisis económica y un mundo globalizado, que dio origen a un cambio de perspectiva en la administración pública. Se trata de un cambio radical donde se pide, cambio en la identificación misma de los problemas, cambio en la función de la política que traiga consigo a su vez un cambio en el planteamiento de las soluciones, cambio en las políticas para que sea ahora más eficaces y eficientes con una participación de más actores y no solo el Estado con el Gobierno como decisor jerárquico, esto último en el caso de las redes de gobernanza no será así.

Ahora bien, ¿qué es la gobernanza? Este término sirve para referirse a nuevas realidades que no estaban bien cubiertas por administraciones públicas tradicionales, es una expectativa de renovación de estas administraciones y de la política en general, después de décadas en las que el discurso ha oscilado entre la planificación tecnocrática y el desánimo de la ingobernabilidad. Se refiere a las nuevas formas de gobernar dentro o más allá del Estado nacional; en el ámbito económico este concepto es utilizado para referirse a la regulación de los mercados o la organización interna de las empresas (Aguilar, 2007).

El concepto de gobernanza, entendido en un sentido amplio, alude a un cambio profundo en la acción social y las formas de gobierno de las sociedades contemporáneas, que deben adecuarse en medio de un ámbito, con diferentes tensiones, configurado por el Estado, el mercado y la sociedad, en un contexto marcado por la globali-

zación, la interdependencia, la nueva realidad de las tecnologías de comunicación e información y las redes. En la Ciencia Política la gobernanza expresa una transformación de la legitimidad del Estado mismo, que se ve obligado a transitar desde formas jerárquicas y soberanas hacia modalidades más cooperativas como las redes. Es indudable que la principal preocupación de los ciudadanos de los modernos Estados, así como de los estudiosos de los fenómenos de la política, es la forma, capacidad, efectividad, eficiencia y eficacia de los gobiernos de esos Estados.

El ya citado Luis Aguilar en su artículo, "El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza", se formula preguntas sobre la capacidad de gobiernos de administrar las nuevas sociedades y sin importar el tipo de gobierno parece generalizarse el descontento y la dificultad para obtener respuestas a esas preguntas. Es bien avanzada la segunda mitad del siglo XX, que se encuentra la razón a este descontento y cuestionamiento a los gobiernos, y es que se debía a las características de estos en muchos lugares del mundo y diferentes regímenes (despóticos, dictaduras, ilegítimos, arbitrarios, corruptos, populistas, clientelares, nepotistas etc.), cuestionando con ello a su vez, la legitimidad de origen y la legitimidad de actuación o ejercicio de esos gobiernos. El problema en si ya no es el gobierno sino la acción de gobernar, motivo por el cual surge entonces el término gobernanza.

Los factores que según Luis Aguilar hacen que la acción de gobernar sea un motivo de preocupación para los ciudadanos son los siguientes (Aguilar, 2009: 10-12):

- a. La crisis de los estados sociales.
- b. La percepción negativa de la Administración Pública por parte el ciudadano.
- c. La desilusión o el descontento con las democracias emergentes y su poca respuesta a los problemas modernos.
- d. La globalización, que significa fundamentalmente la desterritorialización de la economía.
- e. La diferenciación funcional de la sociedad o la complejización del sistema societal convertida en un sistema de subsistemas altamente diferenciados articulados en red.



- f. La creciente independencia, autonomía y hasta autosuficiencia que personas, familias, grupos sociales organizados y socialmente relevantes han alcanzado.

GESTIÓN DE LA CIUDAD EN RED O RELACIONAL

Hacer gestión pública estratégica en una ciudad es promover y canalizar la cooperación entre los actores que tienen capacidad de transformar la ciudad, esto con la intención de definir una estrategia compartida, alineada en un objetivo común y sobre todo sinérgica; impulsando proyectos que estructuren esa estrategia de forma coherente con el fin de producir valor público. Actores que compartan criterios de actuación y el conocimiento sobre sus principales habilidades y oportunidades. Es pública, porque se desenvuelve en el contexto de los fines del Estado y su marco político, y sobre todo jurídico (Ortegon, 2009).

Por esta razón los planes estratégicos de las administraciones públicas locales se convirtieron en un instrumento para que los gobiernos desarrollaran un nuevo tipo de gestión pública, un nuevo enfoque, un nuevo modelo, un nuevo paradigma de gestión que ha sido definido como gestión relacional o gestión en red y que, tiene la oportunidad de desarrollarse en una gestión estratégica de redes.

Los planes estratégicos, han sido expresión de la necesidad de los gobiernos locales de establecer unas relaciones adecuadas y sinérgicas entre los diferentes agentes, públicos, sociales, empresariales y vecinales para dinamizar económica y socialmente el territorio, estos planes continúan siendo empleados puesto que su práctica se está extendiendo a toda la administración, no sólo a nivel territorial sino también sectorial (educación, servicios sociales, cultura, etc.) por lo que en realidad complementan la gestión y no es que ésta última los sustituye (Pascual, 2011).

En gran parte del siglo XX la burocracia gubernamental jerárquica de tipo Weberiana era el modelo de organización predominante en la administración pública, e influía en la forma se prestaban los servicios públicos y cumplían con las metas de las políticas públicas. Los administradores públicos y sus subordinados realizaban tareas

profesionales altamente rutinarias de manera uniforme, esto hoy en día, luego de transcurrida la segunda década del siglo XXI, las sociedades cambiantes y cada vez más complejas obligan a los funcionarios de las administraciones públicas a desarrollar nuevos modelos de gobierno donde se incluyan nuevas formas de asociación con su entorno y sobre todo con terceros.

Es por esto por lo que el modelo de gobierno weberiano tradicional y jerárquico, caracterizado por dar ese tipo de soluciones simples a los nuevos problemas, no satisfacen las demandas de esta era compleja y en constante cambio. No obstante, el modelo jerárquico aún tiene vigencia, pero con influencia cada vez menor, debido a esa especie de forcejeo que se ha convertido el dar la solución a problemas cada vez más complejos, entre el gobierno por dar solución y los innovadores que con nuevas herramientas proponen nuevas formas de enfrentarlos. Se ha producido así, un nuevo modelo de gobierno donde la principal tarea no es el manejo de programas y las personas encargadas de los mismos, sino que se centra en el manejo de recursos de todo tipo, incluso privados, todo con la intención de producir valor público. Las administraciones públicas regionales cada vez cobran menos importancia en la prestación de bienes o servicios públicos, pero son más importantes en la generación de valor público dentro de la red de relaciones múltiples entre organizaciones de diversa índole, y esto es, lo que caracteriza ahora mismo a un gobierno moderno.

Es así como surge un gobierno en red, con capacidad de ampliarse, reducirse, organizarse o reorganizarse dependiendo de la situación a que se enfrente. Gobernar en red implica la confluencia de al menos cuatro tendencias que están cambiando de forma irrevocable los factores públicos de forma generalizada (Goldsmith, 2006:13 y siguientes):

- Gobierno por terceros: Esto es el emplear de terceros, compañías privadas y organizaciones sin fines de lucro para proveer o distribuir bienes y servicios. Emplear redes de proveedores para mejorar esa entrega o distribución de esos bienes o servicios, pero yendo más allá de un simple contrato con el gobierno, es convertir al sector público de un proveedor de bienes y servicios a un facilitador de servicios, es decir, sociedades mixtas público-privada, tercerización de acuerdos de concesiones e incluso



la privatización son los componentes centrales de la gestión del gobierno en red.

- **Gobierno asociado:** Así se refiere al tipo de gobierno cuando múltiples agencias de gobierno incluso a diferentes niveles se unen para proveer los bienes o servicios públicos en un servicio integrado. Solo tratar de enfrentar las nuevas exigencias a través de tercerizar el gobierno no es posible o suficiente, en un gobierno de modelo jerárquico. Pues aun cuando se cuente con los servicios de una empresa privada para suplir bienes o servicios, su enfoque limitado de la gestión llevará a los ciudadanos a continuar recibiendo a través de éste como canal de distribución. Esto ha llevado, a que el paradigma de la gestión de gobierno en Red plantee la asociación de varios niveles de gobierno, aún el tercerizado, para brindar servicios integrados, esto desmantelando las estructuras de mando jerárquico.
- **Revolución digital:** La teoría de agencia, se establece la importancia de los costos de transacción, que son directamente proporcionales al costo de recaudar información, para crear, vender y distribuir bienes y servicios (Coase, 1937). Cuando los costos de transacción de realizar una tarea determinada son altos si son encargadas a una empresa externa, la misma empresa asume la tarea, creando así estructuras jerárquicas burocráticas enormes. Sin embargo, ahora estos costos de transacción asociados al manejo de la información de precios, materias primas, fabricación, despachos, manejos y transporte, Etc. es decir, asociados a las transacciones, se han reducido de forma abismal con el advenimiento de la Internet y las TIC. Éstas permiten a las organizaciones y gobiernos acceder a datos fácilmente, compartirlos e integrar procesos con socios o agencias de gobiernos fuera de los espacios físicos de la organización, aún fuera de las comunidades o incluso países.
- **Demanda ciudadana:** La mayor y más especializada demanda ciudadana por bienes y servicios públicos equiparados con el nivel de calidad de bienes o servicios que proporciona el sector privado y la tecnología que le facilita el acceso a esta información, crean una nueva tendencia dentro de la gestión en Red. Esta facilidad en el acceso a bienes y servicios hace que los ciudadanos esperen poder adquirirlos ya no sólo a través de las



vías convencionales, sino que ahora desea poder tener acceso por vía digital teniendo así, un mayor control en lo que adquieren en cuanto a tamaño, precio, color, etc.

En perspectiva, gobernar en Red representa aglutinar estas cuatro tendencias, el alto grado de colaboración público-privado de un gobierno tercerizado, con capacidad administrativa más eficiente de una red de gobierno asociado, el uso de la tecnología para la interconexión y con un flujo de información de la red que proporcione mayores y mejores alternativas de acceso a bienes y servicios públicos.

El modelo de gestión de redes entre los actores

Para Josep Pascual Esteve, el modelo de gestión de redes debe articularse en torno tres pilares, estos son una corresponsabilidad como finalidad, unos objetivos claros de gestión y una definición precisa de etapas para la implantación de la gestión (Pascual, 2011).

Finalidad

La estrategia urbana de gestión en Red exige el compromiso de acción por parte de los principales actores urbanos, públicos o privados, con o sin fines de lucro, para desarrollarla. Actores entendidos como organizaciones coherentes alineados en torno a un fin, que no es otro que agregar valor público, alineados en compromisos de acción concretos necesarios en un proceso de construcción de las redes, alineados desde el principio y hasta situar las relaciones entre lo público y privado, entre administración pública y sociedad en el terreno de la corresponsabilidad. Para ello, es necesario tener objetivos comunes, para la creación de una opción de gestión de ciudad compartida, tercerizada y asociada; además, deben tener unas responsabilidades concretas, asumirlas para llevar a cabo un efectivo desarrollo.

Objetivos de Gestión

La metodología para conseguir el desarrollo de la gestión relacional es muy amplia y variada y deberá adaptarse a cada tipo de ciudad.



Pero la aplicación de cualquier método o técnica debe estar básicamente orientada a:

- Identificación efectiva de los intereses de cada actor y de los proyectos para realizarlos.
- Aumento del conocimiento y comprensión mutuos de los intereses.
- Consenso, o acuerdo entre los actores acerca de los objetivos estratégicos de la estrategia urbana que se quiere alcanzar.
- Confianza, en la actuación de los otros actores y en especial en las sinergias.
- Compromiso y la cooperación para impulsar el desarrollo de los proyectos.
- Empoderar positivamente a los participantes en la red.
- Liderazgo compartido y corresponsabilidad con el éxito en el proceso de gestión.

Etapas en la gestión de redes

- Fase 1: Identificación de los actores urbanos. Esta es la primera etapa, identificar y conocer sus relaciones y percepciones antes de activar la red. Es decir, es básico que el convocante de la red disponga de un análisis de los actores y de su capacidad real.
- Fase 2: Activación la red. La red se activará a partir del gobierno de la ciudad, gobierno local, como representante de los ciudadanos, convocando a los actores identificados. En esta fase, es de suma importancia la articulación de voluntades y buenos deseos sobre el desarrollo urbano.
- Fase 3: Interacción. Esta es la fase de diseño variable y diferenciado adaptado a las particularidades de cada ciudad, se desarrolla en esta fase una estrategia para la intensificación, consolidación y mejora de las interacciones entre los actores. En esta fase surge la figura fundamental del gestor de redes, como el intermediario, que utiliza las ideas y técnicas, gestiona las percepciones, mediador entre los intereses particulares de cada actor, y quizás lo más importante como facilitador de la comunicación, el consenso y la cooperación entre los actores identificados en la primera fase.



- Fase 4: Corresponsabilidad. Fase decisiva de la gestión relacional entre organizaciones y actores de la ciudad. Se debe establecer el compromiso mutuo y la corresponsabilidad para impulsar la estrategia general de la gestión en red de la ciudad. La corresponsabilidad es imposible sin una estrategia clara y unos proyectos concretos, como también imposible sin el compromiso y la responsabilidad individual.

LA CIUDAD RELACIONAL Y LA GOBERNANZA EN RED

La complejidad de la gestión en una ciudad, con las relaciones entre actores interdependientes con intereses individuales y comunes, con un marco institucional que guía las acciones, puede ser reducida gracias a las estrategias de la gestión en red. Pues la gestión en red facilita las interacciones de los actores miembros de la red y permite la interconexión con una variedad heterogénea de actores, pero con conexiones específicas y de importancia para la red.

Un concepto que da cuenta de lo anterior es el de gobernanza en red, considerado un metaconcepto, que es definido como un proceso de facilitación de modos de gobernanza con el objetivo de mejorarlos, por ello también suele ser llamada meta gobernanza, esta es “un proceso receptivo y reflexivo en el cual una amplia variedad de actores con recursos y legitimidad tratan de combinar, facilitar, dar forma y dirigir formas particulares de gobernanza” (Sørensen y Torfing En Oudin, 2015:12), es términos simples, son estrategias de gestión en red a escala de gobernanza. De esta forma, si la gobernanza en red implica estrategias conscientes de dirección para las interacciones, la gestión en red es el instrumento que permite facilitarla, además, de actuar como un administrador de una red, pero sin quitarle la autonomía e interdependencia de los actores, incluso el gobierno puede ser miembro, pero no dirige la red pues en ningún momento se establecerá una relación de jerarquía entre los actores de la red, siendo esta una de sus principales características.

Tres procesos importantes son necesarios para que sea funcional las capacidades de la gobernanza en red: la coordinación de actividades y servicios; la transferencia de las buenas prácticas de un socio a otro; y para el propósito imperativo de financiamiento, la repartición de los costos, para alcanzar esto se requiere:

(1) Compromiso con la gobernanza del gobierno, (2) Compromiso de gobernar dentro de las reglas, pero pensando creativamente, (3). Compromiso con las redes como asociaciones de ayuda mutua con la sociedad, (4) Aceptación de que un constructor de capacidad de colaboración puede ser alguien sin una cartera oficial del gobierno, (5) Una comprensión de la separabilidad intrínseca del desempeño y la responsabilidad en escenarios de problemas complejos y, (6) Un compromiso persistente con el proceso de colaboración (Weber y Khademian En Ouden, 2015:17).

A nivel de estructura, debe existir un alto nivel de adaptabilidad o resiliencia de la red en la capacidad organizacional, en la de repertorios de estrategias, así como la disponibilidad de elementos para enfrentar las situaciones inesperadas con una variedad de reportorios de respuesta. Estos tienen como objetivo adicional el de activar y fortalecer las habilidades de los actores, por ello es que, a nivel de actor de la red, se les exige a estos que posean habilidades específicas como la capacidad en el desarrollo de los seis puntos especificados antes en la cita.

Las capacidades de gobernanza en realidad son cuatro fases que deben tenerse en cuenta sin perder de vista las dimensiones que trae cada capacidad, estas son: la observación, para poder identificar los problemas y cómo estos son percibidos; la activación, que es cómo los sistemas de gobernanza están equipados para crear estrategias alternativas; y la actuación, que no es otra cosa que la forma como los dos anteriores informan el desarrollo de las estrategias de acción.

Capacidades de la gobernanza en red

Son “como un conjunto de activos inmateriales, destinados a reforzar un cierto tipo de interacción” (Ouden, 2015:18). Se estableció “capacidad” en español para capability del idioma inglés; que significa más que solo la habilidad de desplegar una capacidad particular, pues implica habilidades, repertorios, compromisos y preparación además de sus capacidades como tal; no es del todo apropiado, pero se utilizará en adelante sin pérdida de generalidad muy significativa.



Reflexividad

Esta capacidad permite a los actores reconsiderar las prácticas propias, de ser autoconsciente de su posición ante el problema y de poder abordar la dificultad de los problemas. Así, los miembros en conjunto pueden trabajar los problemas no estructurados y aceptar las perspectivas de acción y trabajo de los demás actores. Bob Jessop la define como la "capacidad y compromiso para descubrir y hacer explícito para uno mismo la naturaleza de las intenciones, proyectos y acciones de uno y sus condiciones de posibilidad; y, en este contexto, aprender sobre ellos, criticarlos y actuar sobre cualquier lección que haya sido aprendida" (Jessop, 2003:7).

Resiliencia

Es una característica natural de la gobernanza en red, pudiendo no ser durable debido a la incertidumbre de los acontecimientos inesperados en una red. A través de esta capacidad las interacciones pueden mejorar los resultados a largo plazo cuando los cambios son normales y frecuentes, sin cambiar la esencia del trabajo colaborativo y la autonomía. Es definida como la capacidad de adaptarse de forma flexible a cambios frecuentes e inciertos, permite manejar problemas interconectados y revisar las consecuencias impredecibles de las acciones. Es muy importante a nivel del actor, pues debe tolerar procesos continuos de cambio impredecibles, sin embargo, esta puede construirse a través de recursos organizacionales de resiliencia preexistentes como capital y memoria sociales.

Capacidad de respuesta

Es "la capacidad de responder rápidamente a los cambios en la agenda, y en las expectativas de la sociedad" (Termeer, 2013:700). La sociedad puede demandar muchas cosas a la vez y desean respuestas en un ambiente incierto que puede cambiar de rumbo de forma imprevista. Esto se agrava pues la información que manejan las organizaciones sobre su percepción del problema y de su solución para dar respuesta a la sociedad está en competencia de alguna manera, ya que cada una querrá participar, haciendo necesario



que el flujo de información sea procesado por un sistema para que sea efectiva. Una manera de abordar las lagunas estructurales en cuanto a comunicación es crear vínculos con actores externos de la red que brinden y sean una nueva fuente de información. Cuatro requisitos son necesarios, a su vez, para esta activar esta capacidad: “(1) monitoreo y decantación de información relevante; (2) estar presente en los lugares donde se produce la acción (parlamentos, la prensa, redes sociales); (3) dividir la organización en grupos de interés y; (4) estrategias de respuesta” (Termeer, 2013:690).

Robustez

Es la habilidad y el repertorio de estrategias necesarios para evitar estancamiento en los procesos de interacción y en general, al rendimiento de la red. Ejemplo de estos patrones de estancamiento son los tabúes, círculos viciosos y conflictos. La innovación, así como la inclusión de nuevos miembros puede ayudar a mejorar esta capacidad.

La robustez exige dos requisitos a los actores de la red, el primero es: “la voluntad de los actores de tolerar diferentes visiones del mundo e incluso reconocer estas diferentes perspectivas como elementos vitales de los procesos de formulación de políticas y de resolución de problemas” (Ouden, 2015:27). El segundo es: “es concienciar a los actores de la posibilidad de fracasos y decepciones en su actuación” (Ouden, 2015:27). La gobernanza en red es un proceso arduo que puede tardar tiempo, puede fallar e incluso los costos de sus transacciones pueden ser altos al principio, ya que el intercambio de información puede no darse inmediatamente por la falta de confianza y colaboración, relaciones de poder asimétricas y ventajismos.

Fortalecimiento de las capacidades de la gobernanza en red

La tesis de Tim den Ouden es importante pues articula a las capacidades de la gobernanza en red con cuatro herramientas: el diseño de la red, el marco de la red, la gestión de la red y la participación en las redes. Éstas necesarias para poder facilitar las interacciones de los actores y, además, cumplir con los criterios de darle el espacio y autonomía necesaria a los miembros de la red; que lograr ser



comprehensiva mirando todos los aspectos en cuanto a la red; y, por último, debe dejar espacio para nuevos métodos y estrategias, con esto propone superar el paradigma de la jerarquía de los gobiernos relegándolos a un actor más, sin restar su importancia en las relaciones que pueda aportar a la red. Las cuatro herramientas que se proponen para potenciar las capacidades de la gobernanza en red (Sørensen y Torfing en Ouden, 2015:20 y siguientes) son:

Diseño de la red

La primera herramienta "está enfocada en el alcance, carácter, composición y procedimientos institucionales de la red" e involucra los procesos en el cual los actores encajan y benefician a la red en cuanto a sus objetivos y recursos, tomando en cuenta que deben ser actores especializados en cuanto a los problemas a abordar; el proceso de reemplazo de lazos infructuosos y; el ajuste a situaciones específicas.

Marco de la red

Herramienta usada "con el objetivo de dar forma a la arena para la interacción de la red", es decir, es la que va a limitar el comportamiento que no facilite las interacciones, se crean objetivos y se establecen límites, de forma institucionalizada. El enmarcado de la red, la narración de historias y la formación de buenas prácticas son los métodos usados por los cuales se fortalecen las capacidades reduciendo la incertidumbre, pues al inicio de la red no hay un marco y existen enlaces débiles entre los actores.

Gestión de la red

Las tensiones, el conflicto y otras malas prácticas pueden ser reducidas o mitigadas con este instrumento que "implica el diálogo y la interacción con la red". La gestión de red incluye un marco amplio de actividades que puedan ayudar a este fin. La innovación y la mentalidad abierta de los administradores de red ayudarán al uso de esta herramienta.



Participación en la red

La última herramienta “prescribe que un actor directivo debe participar también como miembro de la red entre los demás”, de esta manera, puede influir en los procesos interactivos de la red y así, hacer la red más efectiva, permitiendo a las interdependencias actuar.

RED DE GOBERNANZA PARA MÉRIDA CIUDAD

Gestionar a Mérida (Venezuela) en red para convertirla en una ciudad relacional se fundamenta dos elementos. El primero de justificación es teórico; las Ciencias Organizacionales utilizan conceptos, formula modelo y teoriza para poder entender la realidad y también para guiar al estadista, a los gobiernos o los decisores en la gestión de la ciudad. La gestión y el gobierno en red es una propuesta que ha sido teorizada desde distintas perspectivas científicas, alimentando así el bagaje que tiene las ciencias organizacionales en torno a la administración y gestión pública, el valor público y que le confiere una utilidad práctica, necesaria para una investigación del tipo estudio de caso. El segundo elemento de justificación es lo práctico, esta investigación buscará adaptar las innovaciones que muchas organizaciones han hecho para lograr entrar en la dinámica de la sociedad en red y en la nueva economía global con su modo de producción informacional, buscando la competitividad de las ciudades. Es así como se estudian las ventajas de la ciudad de Mérida con sus capacidades, sus actores, que conforman la red y que buscan mejorar la calidad de vida de las personas, pues resolverán los problemas que las organizaciones políticas actuales no han resuelto.

La gobernanza en red propone la relación horizontal entre actores mutuamente dependientes, que se agrupan, para el caso de la Ciudad de Mérida en clúster educativo, a través de una serie de interacciones, que son facilitadas por las capacidades de la gobernanza en red, fortaleciendo las interacciones de reflexividad, la capacidad de respuesta, la resiliencia y la revitalización, para potenciar las habilidades de los actores de la red, así como para que la red sea capaz de proporcionar los recursos necesarios a los miembros en una relación sinérgica con los otros componentes de una ciudad



relacional, agregando valor público al proceso de políticas públicas, haciendo que los resultados superen la suma de las iniciativas individuales para la resolución de problemas públicos.

Tomando en cuenta el diagnóstico de la ciudad y los actores relevantes de la Ciudad de Mérida, con una estructura congruente que tome en cuenta las 4 contingencias estructurales y relacionales claves descritas por Provan y Kenis (2008) y la forma de la gobernanza para poder hacer uso de las herramientas de las capacidades de la gobernanza en red de Ouden (2015) así como las estrategias sugeridas por la fundación chilena Simón de Cirene (CSC, 2017), que asiste a organizaciones, para facilitar las interacciones de manera que se pueda gestionar en red a Mérida Ciudad.

Análisis de los factores de contingencia

Los resultados hacen visible la complejidad de unir varios actores interdependientes con distintas visiones e institucionalidad, la dependencia de la voluntad política de los gobiernos de turno y la falta de visión de proyectos a largo plazo, pero también de propuestas y ejemplos a pequeña escala como el trabajo en conjunto de las escuelas municipales y el Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos, los acuerdos interinstitucionales entre la Universidad de Los Andes y la Alcaldía del municipio Libertador, asentamiento político geográfico de Mérida Ciudad, en materia de recursos humanos, la instalación de los primeros paneles solares para iluminación a nivel nacional, el Chat del Centro Iberoamericano, el Distrito Cultural Manuel Mujica Millán del casco histórico de la ciudad, los Clúster como el del Café y del Cacao, iniciativa de difundir las Estatuas de Mérida como trabajo en conjunto con la Comisión Municipal del Patrimonio y un emprendimiento naranja, la Sociedad de Amigos del Parque Metropolitano Albarregas, entre otros.

Número de participante

Los miembros se agrupan en el *clúster* educativo y son alrededor de 20 participantes (organismos o personas) identificados como prospectos por su experiencia en materia educativa, de recaudación de

fondos, de convenios con otras organizaciones, de actores con distintos marcos institucionales, de evaluación de proyectos y listando solo algunos:

Transparencia Venezuela; Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de Los Andes; Aula Abierta; la Universidad de Los Andes; Instituto Municipal de la Cultura del Estado Mérida; la directora de Educación Municipal y escuelas municipales como la "5 de Julio" o la "Filomena Dávila Nucete" y Preescolar "Parque Ciudad de Los Niños"; el Grupo Social CESAP; Alianza Francesa de Mérida; Centro Venezolano Americano CEVAM; Instituto Angloamericano C.A; Move On Academy; ILingua Institute; Centro Internacional De Lenguas y Educación Integral Mérida (CILEM) C.A; FUNDAIDIO-MAS-ULA; Centro Internacional De Lenguas y Educacion Integral Merida (Cilem) C.A; Circuito de la Universidad de los Andes para el Manejo Integral de los Desechos CIULAMIDE-ULA, Centro Venezolano Americano CEVAM y Bibliomulas.

Si se clasifican los actores, se puede reconocer el modelo de acción de la Triple Hélice (Chang, 2010), que es el proceso de innovación resultante de las relaciones e interacciones de actores existentes en la ciudad: universidades, industrias y gobierno. En pocas palabras, es una red de creación y capitalización del conocimiento.

En cuanto a las empresas, existe la Cámara de Comercio e Industria de Mérida y Fedecamas Mérida que aglutina este sector. A nivel nacional dos fundaciones de empresas reconocidas como Fundación MAKRO y Fundación Empresas Polar y el Tanque de Pensamiento CEDICE que apoyan en financiamiento y en programas internos a la educación. Por otro lado, empresas desarrollo en el área de diseño y desarrollo de aplicaciones móviles y webs, como ICrea o Artelaser. No obstante, por la naturaleza misma de la ciudad y la influencia de la Universidad d Los Andes en este aspecto podría integrarse muchas otras.

Por el número de participantes, los modelos que más se adaptan son la Organización Dirigente o la Organización Administrativa en Red (NAO por las siglas en inglés), ya que el número de participantes requiere un ente que regule y centralice las interacciones de los miembros, ya sea un miembro de la red o la entidad externa que dirige la red, pero no es miembro.



Nivel de confianza

Par guiar las acciones de los actores es necesario reducir la incertidumbre, esto es confianza, fomentando así la colaboración entre actores. Las respuestas de los actores, así como los acuerdos existentes hasta el momento, demuestran un buen nivel de apoyo entre instituciones como el trabajo de la Gerencia de Ordenamiento Territorial y Urbanístico, en el Departamento de Obras Públicas con el Foro Chat IBEROAMÉRICANO que trabaja en materia de innovación en Arquitectura e Ingeniería bajo los objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030 de la ONU y El departamento de Desarrollo y Planificación Urbana de la FADULA-ULA.

La dirección de educación y trabajos con el Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos CISP, el CIULAMIDE, en materia cambio climático y gestión de riesgos socio-naturales con el proyecto Andes en Acción Climática, dirigido a los profesores de las escuelas municipales, por ejemplo, también da cuenta de ello.

Esta breve exposición basta para comprender que, para el modelo de red a diseñar, es recomendable la creación de un ente encargado de llevar el proceso de la creación del clúster educativo. En un principio este actor pertenecerá a la red, pero, si aumenta el número de miembros y el proceso de facilitación de las interacciones mejora el nivel de confianza, el cambio de estructura se verá reflejado con la adaptación al modelo NAO, que no pertenece a la red y actúa como ente regulador de las actividades.

Consenso de metas de la red

El identificar los actores relacionados a un clúster educativo, de cierta manera disminuye las diferencias de los objetivos y líneas de acción a tomar para la gestión en red de Mérida Ciudad, es decir, que hay homogeneidad. La conclusión deriva de los propios actores que reconocen la necesidad de reforzar la educación y la cultura ciudadana para poder tener una ciudad de conocimiento no excluyente y participativa que promueva otro tipo de economía, que aproveche el talento humano de la universidad, los espacios verdes de la ciudad, el óptimo procesamiento y recolección de los desechos sólidos, entre otros.



La confianza dentro de la red ya sea directamente entre los miembros o a otro ente que no pertenece, también permite el compartir información valiosa para la red, por ejemplo, el éxito del programa Access del CEVAM, que es una beca dirigida a jóvenes de educación media para aprender inglés, financiada por la Embajada de los Estados Unidos.

En resumen, se puede decir que el consenso entre los actores es de moderado a alto, por la forma de gobernanza en red adecuada es la NAO, además de permitir un mayor número de participantes, la creación de un ente administrativo que gestione la red beneficia a los actores para aplicar las herramientas de gestión de la meta gobernanza.

Competencias a nivel de la red

El clúster educativo está diseñado para reforzar y mejorar la calidad de la educación. Pero, para lograr los objetivos propuestos como organización individual y como red, son necesarias otras actividades que requieren coordinación como lo es buscar financiamiento, facilitar las interacciones de los actores, lidiar con nuevas amenazas internas o externas, promover y divulgar las actividades de la red, conectar con otros actores y crear vínculos.

En esto último, actores como El Observatorio de Derechos Humanos de la Universidad de Los Andes y Transparencia Venezuela poseen las habilidades de acompañar y asistir en la documentación, evaluación de informes, así como asesoramiento de los resultados en sus pares. De esta forma, la red permite que los actores desarrollen sus habilidades y va institucionalizando la transferencia de buenas prácticas, por lo que las capacidades de la gobernanza en red se ubican en primer lugar en los actores, pero también en la red. Resumiendo, todo parece confirmar que existe coherencia del modelo a adaptar a la red con la forma de la gobernanza y las contingencias descritas por Provan y Kenis (Cfr Provan, 2008).

Creación del ente administrativo de la red

Es el ente facilitador de las interacciones de interdependencia entre actores, que coordina y regula las acciones de los miembros de la



red, debe registrarse legalmente como una fundación ante el registro estatal en la ciudad de Mérida. El personal del ente no sólo se encargará de las actividades internas de la fundación, sino que, además, crear los vínculos necesarios con administradores de la red y todos los miembros participantes, son los encargados de gestionar la red interna y externamente, encargándose también de todo lo relacionado con la documentación pública tanto para los miembros como para organismos encargados de auditoría como para los donadores de la red.

Capacidades de la gobernanza en red para Mérida Ciudad

Una vez obtenida la forma de la red de gobernanza adecuada a las necesidades del clúster educativo para la Ciudad relacional, ya es posible la aplicación de las capacidades de la gobernanza en red (Ouden, 2015). Existen antecedentes que pueden enriquecer las capacidades y tomados como plan estratégico a largo plazo, tal es del trabajo en conjunto con empresas privadas, estatales y la universidad de Los Andes, el “Mérida estado competitivo 2020” (Merida2020, 2010).

Fortalecimiento de la reflexividad.

Diseño de la red:

El ente facilitador (la fundación administradora) debe propiciar las interacciones entre actores para que puedan darse cuenta de su posición, sus capacidades y los objetivos internos que cada miembro pueda tener. El método llamado Café Mundial, que sirve para crear espacios de conversación recomendada por la fundación Simón de Cirene (CSC, 2017), con un diseño de preguntas acerca la visión de la ciudad, el porqué de la convocatoria y la necesidad de trabajar en conjunto para crear Mérida Ciudad relacional, el espacio de preferencia es un miembro como por ejemplo La Rama Dorada que hace parte Distrito Cultural Manuel Mujica Millán.

Marco de la red:

Para lograr reconsiderar las acciones propias y tener una posición activa con una mentalidad abierta, se debe escuchar y aprender de



los demás a través del intercambio de opiniones e ideas. Una estrategia dentro del repertorio para ello es la Técnica de Espacio Abierto, donde ya conociéndose los actores, se comparte experiencias acerca el tema, si existe algún tipo de investigación o proyecto existente de cada miembro acerca la educación, por ejemplo, el programa Access del CEVAM o los programas de intercambio del Centro Internacional de Estudios Pedagógicos del Ministerio de Educación de la República de Francia. Este es el trabajo en conjunto de la triple hélice.

Gestión de la red:

La red de gobernanza debe proveer las herramientas necesarias a los actores de la red para que puedan fortalecer las habilidades útiles para Mérida Ciudad relacional y para el actor mismo. La asesoría y provisión de herramientas, como becas, financiamiento de proyectos son la principal fuente de fortalecimiento de estas actividades. La fundación al ser un ente sin fines de lucro, los recursos en su mayoría son donaciones o contribuciones y están limitadas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Un ejemplo de estas herramientas son los recursos los ofertados por la Fundación Simón de Cirene ofrece asesoría a organizaciones con fines sociales con clases virtuales en su plataforma (CSC, 2017).

Participación de la red:

La confianza busca mejorar los lazos colaborativos y de compromiso entre los actores miembros de la red, esto a través del diálogo. El Círculo de Conversación parece un método que se ajusta a la necesidad de fortalecer relaciones horizontales que impliquen compromiso de ser transparente en la información para los miembros y para la fundación. El ente administrador, la fundación, puede asignar pequeñas actividades para crear confianza y entender los límites de cada actor miembro.

Fortalecimiento de la capacidad de respuesta

Diseño de red:

Debe estar diseñada para procesar distintas fuentes de información acerca del ambiente en el que opera. Para ello, debe fomentar enlaces externos a la red e incluso organizar una propia por parte de la red con



este fin, aprovechando los espacios universitarios, de la Alcaldía de Mérida y la Cámara de Comercio e industria del estado Mérida, es decir activar la sinergia de la triple hélice. La fundación representa los intereses de la red y tiene por competencia el procesamiento de la información de los actores externos.

Marco de la red:

Fortalecer la interdependencia y establecerla como marco de trabajo es función de la fundación y puede obtenerse creando responsabilidades a los actores con actividades de colaboración y la cooperación. La fundación es la plataforma donde los actores deben hacer networking, compartir recursos, información, recaudar fondos y a colaborar con la red. Las primeras actividades de asignación de tareas a los miembros es formar un proyecto para hacer crowdfunding o conseguir patrocinadores. Se mide la calidad y capacidad de comunicación entre los miembros, con la red y con otros actores.

Gestión de la red:

Mediante los grupos focales se puede obtener información valiosa que algunas veces las encuestas no pueden ofrecer, ya que la interacción en el grupo forma parte integral de la información a recolectar acerca del tema a discutir, el compromiso con la misión del proyecto, la creación de la agenda, las actividades a realizar, el financiamiento las expectativas que cada miembro posea de la red y la cooperación.

Participación de la red:

La fundación representa el trabajo de la red y legalmente es el receptor de la parte financiera. Es de gran importancia establecer este punto, ya que en el caso de Connect Network (Ouden, 2015) dentro de las capacidades de esa red y de los miembros, no existía una política comunicacional en la que ningún actor sabía si podía hablar en nombre de la red cuando estaban en alguna reunión donde es posible hacer más conexiones, posibles donadores y nuevas asociaciones. Por razones de índole legal esta no debe ser la seguida por la red de gobernanza de Mérida ciudad. El trabajo de la red debe incluir buscar actos públicos donde se genere información y se visibilice la red.



Fortalecimiento de la resiliencia

Diseño de red:

El alcance de la red en cuanto a la resiliencia se habló de promover la adhesión de los actores a través de la experiencia de cada miembro al fin de la red. Este punto ayuda a la especialización de la red aprendiendo y expandiendo el capital social que la red posee por sus miembros.

Los miembros de la triple hélice tienen antecedentes en cuanto a la enseñanza. La alcaldía las escuelas municipales, la universidad la educación terciaria, y el sector privado la educación privada; el financiamiento; documentación y en materia de derechos humanos. De esta manera, están unidos para aprender compartiendo conocimientos y experiencia, para crear nuevas iniciativas.

Marco de la red:

La descentralización y la gobernanza en red son de por sí actividades innovadoras que la red debe formalizar y transmitir como cultura organizacional para potenciar las habilidades resilientes de los actores. El uso de la tecnología es de gran utilidad para la red como ente, ya que, actividades como visibilizar el trabajo, obtener una retroalimentación de las actividades, que exista un medio o una plataforma que permita la comunicación continua entre los miembros ante nuevos acontecimientos, obteniendo un trabajo más descentralizado, entre otros. En este aspecto la Universidad será quien marque pautas.

Gestión de la red:

A través de la experiencia es posible analizar los distintos cursos y crear repertorios ante distintas situaciones como se han explicado en los pasos anteriores. La distinción de las actividades de interacción cambia en su objetivo, por lo que, para este punto, es necesario hablar de las experiencias negativas que ha tenido cada actor miembro con algún proyecto, con alguna asociación, con el proceso de financiamiento por plataformas informáticas o con campañas dentro de la Ciudad de Mérida y en la receptividad por parte de la ciudadanía.

Participación de la red:

La fundación para la red de gobernanza para Mérida Ciudad debe asegurar que los procesos internos como externos sean visibles para



los miembros de la red y que coincidan los hechos con la documentación de la red. Transparencia Venezuela puede ser un actor fundamental para asesar a la red en cómo presentar alto rendimiento en transparencia.

Robustez

Diseño de red:

La lista de actores prospectos identificados en el principio del proyecto puede ser limitado. Sin embargo, actores que no hayan sido identificados por el estudio y que hayan sido observados por los miembros de la red con potencial, ayudan a renovar la red por los nuevos puntos de vista, experiencia que cada uno posee acerca el objetivo de la red y en definitiva hacen más robusto el diseño.

Marco de la red:

La estrategia de narración de historias dentro de la red es necesaria para iniciar el proceso de renovación y actualización de las relaciones entre los nodos, la fundación y la red. La narración de historias debe organizarse para distintos objetivos y competencias de los actores porque en las reuniones debe constantemente existir el intercambio de experiencia. También, la narración de historias puede ser por una plataforma distinta a las reuniones, algunas organizaciones que utilizan Facebook como plataforma.

Gestión de la red:

Se debe potenciar el aprendizaje interactivo, usado anteriormente también para la resiliencia, radica en que ya no sólo los receptores de la información quedan con ese rol de recibir y procesar la información, sino también de generar. A diferencia de las estrategias utilizadas para compartir experiencia, la información puede ser también interactiva, por lo que requiere una activa participación de los miembros para poder generar por sí mismos información. Es importante la formación en cómo evaluar las actividades y actitudes propias y así evitar los tabúes, círculos viciosos y malas prácticas.

Participación de la red:

Las actividades realizadas por cada miembro o como grupo deben ser presentadas a los demás miembros de la red. Se deben poseer



instrumentos en los que los actores de la red puedan comunicar y presentar sus actividades, las estrategias, los objetivos, los compromisos asignados al momento de fortalecer y crear interdependencias, con objeto de estudiar en qué procesos existe algún estancamiento o alguna dificultad en cuanto a la tolerancia de distintas visiones del problema, de actuación y cómo la estructura está equipada para evitar estos conflictos o poder enfrentarlos o solucionarlos.

Una vez diseñada la red con el equipo de trabajo, ya es posible continuar con la fase 3 que es el desarrollo del proyecto de la de Mérida Ciudad Relacional, el cual escapa al objetivo de estas líneas. Sin embargo, en esta fase se debe activar el equipo de implementación para la aplicación de los proyectos, generar y seleccionar las ideas de proyectos para alcanzar los objetivos establecidos hasta este punto. Igualmente se debe asegurar el apoyo financiero a los proyectos es uno de los puntos para fortalecer la interdependencia de los actores y está incluida en esta fase, que finaliza con la implementación de los proyectos, antes de pasar a la cuarta fase de monitoreo, evaluación y comunicación. La fundación está encargada de este punto, pues necesita evaluar el progreso y resultados de su trabajo como facilitador y el de la red con las actividades realizadas por los miembros.

CONCLUSIÓN

El aumento en complejidad, población y tamaño de las ciudades, de requerimientos y exigencias de los ciudadanos hacen de las estructuras de gestión de gobierno tradicionales, jerárquicas, ineficientes para la prestación y entrega de bienes y servicios. Creando la necesidad de una forma diferente de gestión que no solo involucre a actores públicos sino también privados con o sin fines de lucro, esto hace que surja un nuevo paradigma en la gestión como lo es la gestión de gobiernos en red o con estructura Redárquica.

Las administraciones públicas regionales cada vez cobran menos importancia en la prestación de bienes o servicios públicos, pero siguen siendo importantes en la generación de valor público dentro de la red de relaciones múltiples entre organizaciones de diversa índole



y esto es lo que caracteriza ahora mismo a un gobierno moderno. Así surge un gobierno en red que poco se asemeja a un organigrama tradicional y más se asemeja a una red dinámica como una red de computación, con capacidad de ampliarse, reducirse, organizarse o reorganizarse dependiendo de la situación a que se enfrente.

En la gestión de gobiernos en red, pareciese que el objetivo es depender cada vez más de terceros para brindar los bienes y servicios, no obstante, su rendimiento dependerá cada vez más de la capacidad del gobierno para manejar las sociedades y hacer que todos asuman una responsabilidad en la prestación de servicios, convirtiéndose de un prestador de servicios a facilitador de servicios. De esto que ciertas formas de jerarquía no desaparecen, pues diseños institucionales, el enmarcado de la red, herramientas prácticas como la gestión de procesos y participación directa son formas de manipulación de control jerárquico por parte del o de los facilitadores de red que pueden dar forma y limitar el comportamiento de los actores.

Los gobiernos locales pueden producir más valor público con el enfoque de gestión de gobiernos en red de lo que se produce en un modelo de gestión jerárquico y de ello da cuenta los innumerables ejemplos que colman la bibliografía citada, pero es importante también establecer que significa grandes esfuerzos y desafíos sobre todo en la articulación de actores urbanos con naturaleza e intereses muy disimiles, generando riesgos en la negociación subyacente en la conformación de la estructura en red y que constituye la principal crítica a la tercerización del gobierno.

El gobierno en red requiere una forma de administración pública diferente adaptada a los nuevos tiempos y a las nuevas exigencias de una ciudad creciente y compleja, y esta forma es la gobernanza en red.



REFERENCIAS

Aguilar, L. (2007). "El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza". Caracas: Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 39. (Oct. 2007). [En línea, consultado mayo 2020] <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>

Castells, M. (1985). La Cuestión Urbana. México: Siglo Veintiuno Editores.

Castells, M. (1997). La era de la información: economía, sociedad y cultura Volumen I: La Sociedad en Red. Madrid: Alianza Editorial, S. A.

Castells, M. (2018). El poder de las ciudades en un mundo de redes. Barcelona: Vanguardia | Dossier, número 67 enero / marzo 2018.

Chang, H. (2010). El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. San José: Revista Nacional de administración, Vol.1 No.1 :85-94 enero-junio, 2010 [En línea, consultado abril 2020] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698520>

Ciudad (16Marzo2018). En Wikipedia, la enciclopedia libre. [En línea, consultado enero 2018] <https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad>

Coase R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. Nov., 1937, pp. 386-405. [En línea, consultado junio 2018] <https://www.jstor.org/stable/2626876>

CSC (2017). Manual para administrar empresas sociales. Santiago: Corporación Simón de Cirene [En línea, consultado febrero 2020] https://www.academia.edu/4075319/2_Manual_para_administrar_Empresas_Sociales

_____(2017). Recomendaciones para Sustener Conversación Transformadoras. Santiago: Corporación Simón de Cirene [En línea, consultado febrero 2020] <https://drive.google.com/file/d/1u5Ax-D1D4mL5d6GdgjicTHrO4clixIJkY/>

Glaeser E. (2011). El triunfo de las ciudades. México: Editorial Taurus.

Goldsmith, S. y W. D. Eggers (2006). Gobernando en Red. Caracas: CEDICE Libertad.

Jessop, B. (2003). Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony. Manchester: H.P. Bang, ed. Governance as social and political communication. Manchester: Manchester University Press. Pp.101-116. [En línea, consultado Nviembre 2019] <https://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/jessop-governance-and-metago-vernance.pdf>

Lefebvre, H. (2011). Metamorfosis planetarias. Madrid: Viento Sur, Número 116/Mayo 2011. Pp. 35-38 [En línea, consultado abril 2017]. http://cdn.vientosur.info/VScompletos/vs_0116.pdf

López-Ramírez, M. (2012). La ciudad: reflexiones sobre su separación con la naturaleza. La Jornada Jalisco: Revista Nómada [En línea, consultado Enero 2017]. <http://hdl.handle.net/11117/1247>

López-Ramírez, M. (2013). "Pensar la ciudad". Guadalajara: IESO-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Centro de Investigación y Formación Social CIFS - Ecología Política. [En línea, consultado enero 2017]. <http://hdl.handle.net/11117/1247>

Mayorga, F. y Córdova, E. (2007). Gobernabilidad y Gobernanza en América latina. Ginebra: National Centres of Competence in Research, Working Paper No publicado. [En línea, consultado diciembre 2019] <http://www.institut-gouvernance.org/docs/ficha-gobernabilida.pdf>

Mérida2020 (2010). Mérida estado competitivo 2020. Mérida: Instituto de investigaciones Económicas y Sociales IIES-ULA. [En línea, consultado febrero 2020] http://iies.faces.ula.ve/Merida2020/Plan_Estrategico/documentos.html

Mukim M., Kilroy A., Negri S., Sager C., Wahba S. y Lall S. (2016). Ciudades Competitivas para Empleos y Crecimiento, ¿Qué, quién y cómo? Washington, DC: Grupo del Banco Mundial n° 101546. [En línea, consultado junio 2016].

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/02/08/090224b0841570ce/2_0/Rendered/PDF/Ciudades0compe000qu000qui0n0y00c0mo.pdf

Ortegon, E. (2006). Guía sobre diseño y gestión de la política pública. Bogotá: Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia Y La

Tecnología “Francisco José De Caldas” (COLCIENCIAS) Organización Del Convenio Andrés Bello (CAB), Serie Ciencia y Tecnología No. 168

Ouden, T. (2015). A contribution to the understanding and strengthening of network governance. A theoretical and empirical explanation of governance capabilities. Wageningen, Netherlands: Wageningen University and Research Centre–Department of Social Sciences and Law [En línea, consultado noviembre 2019] <https://edepot.wur.nl/347962>

Pascual, J. M. (2011). De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. Barcelona: Elements de debat territorial. Diputació de Barcelona Oficina de la Xarxa Barcelona Municipis de Qualitat. [En línea, consultado mayo 2019] <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/45009.pdf>

Provan, K, y Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. Oxford: Journal of Public Administration Research and Theory Vol. 18: pp. 229-252. [En línea, consultado noviembre 2019] <https://www.researchgate.net/publication/31025597>

RAE.Ciudad (2020). Ciudad. Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. [En línea, consultado Mayo 2020] <http://dle.rae.es/?id=9NXUyRH>

RAE.Urbano (2020). Urbano. Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. [En línea, consultado Mayo 2020] <https://dle.rae.es/urbano>

Trullén, J., Lladós, J. y Boix, R. (2004). Economía del conocimiento, ciudad y competitividad. Barcelona: Investigaciones regionales. Pp. 139-161

Termeer, C.J.A.M., Dewulf, A., Breeman, G., and Stiller, S.J. (2013). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. Wageningen, Netherlands: Administration & Society Pp. 680-710 [En línea, consultado noviembre 2019] <https://pdfs.semanticscholar.org/654a/7f2143de063b7c492b8bf04af9f835b55cd2.pdf>



CAPÍTULO 11

HITOS Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE UNA EXPERIENCIA COMUNITARIA DE RESTAURACIÓN ECOLÓGICA Y ECOTURÍSTICA¹

Evelyn Ivonne Díaz Montaña²
Edison Fredy Leon Paime³

INTRODUCCIÓN

La historia, como instrumento para el análisis organizacional, permite identificar las etapas significativas en la evolución de organizaciones complejas como las que surgen a partir de experiencias de trabajo comunitario. Sus transformaciones obedecen a requerimientos desde las esferas de lo ambiental, social, económico, político y cultural, que se superponen y configuran en campos de poder que determinan su comportamiento y orientan las dinámicas de sus decisiones.

1. Este capítulo es resultado a partir del proyecto de investigación: “Revisión bibliográfica sobre el ecoturismo en ecosistemas estratégicos en América Latina: Respuestas desde la perspectiva de valoración económica de bienes y servicios ambientales 2010-2019”, financiado por el Politécnico Gran colombiano Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.
2. Evelyn Ivonne Díaz Montaña. Contadora Pública Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gerencia de los Recursos Naturales Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo Universidad Nacional de Colombia, Estudiante del Doctorado en Ciencias Ambientales y Sostenibilidad Universidad Jorge Tadeo Lozano. Docente Investigador Politécnico Gran colombiano, ediazm@poligran.edu.co.
3. Edison Fredy León Paime. Contador Público Universidad Nacional de Colombia, Magíster en Investigación Social Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Doctor en Educación Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Docente Investigador Universidad Libre de Colombia, integrante del Grupo de Investigación Constructores Contables. edisonf.leonp@unilibre.edu.co

De acuerdo con lo anterior, este capítulo tendrá como objetivo compartir los hitos y evolución de la estructura organizacional de una experiencia comunitaria de restauración ecológica y ecoturística, ubicada en el municipio de Guaduas (Cundinamarca). Este trabajo puede contribuir en el análisis sobre el comportamiento de organizaciones alrededor de temas sociales y ambientales.

La estructura del documento parte con una contextualización del caso y posteriormente, con la revisión bibliográfica entorno a los estudios organizacionales y de experiencias de trabajo comunitario alrededor de proyectos ecoturísticos en América Latina. Luego se expone la metodología del caso para su presentación a partir de tres hitos histórico-descriptivos de la organización comunitaria. Finalmente, se exponen las conclusiones en términos comprensivos de la experiencia analizada.

EL CONTEXTO DEL CASO

La Vereda de Chipautá cuenta con una temperatura promedio de 22.6 grados centígrados (°C) y pertenece al municipio de Guaduas (Cundinamarca) en Colombia. Constituye una zona de reserva hídrica ya que en su jurisdicción las fuentes superficiales aportan el 70% del caudal del Rio San Francisco, principal abastecedor del acueducto del Municipio. La organización comunitaria entorno a la reserva constituida en esta vereda es el objeto del análisis del presente documento. Allí el trabajo se ha caracterizado principalmente por el liderazgo de las mujeres de la vereda quienes han venido participando en los proyectos de reforestación, de restauración y empoderamiento del territorio (Díaz, 2015; Hernández, 2016).

La reserva hídrica de Chipautá, se declara inicialmente reserva forestal en 1981 mediante el Acuerdo 038 del 27 de octubre por parte del INDERENA y la Resolución 242 del 30 de septiembre de 1983 por parte del Ministerio de Agricultura. En ese entonces el número de hectáreas correspondía a 2.200 ha. Posteriormente entre los años 1985 y 1986 se amplía la zona hasta contar con 2.880 hectáreas (Hernández, 2016).

En los últimos 10 años, desde la academia, se han llevado a cabo diferentes tipos de abordajes entorno a esta reserva hídrica. Estos

trabajos se han venido materializando en la elaboración de tesis de pregrado, maestrías, artículos, semilleros, trabajos de campo, laboratorios e incluso piezas artísticas. Los temas recurrentes en primera instancia son aquellos que identifican la reserva como un proyecto de restauración ecológica y trabajo comunitario. De igual forma, se encuentran referencias al desarrollo de actividades de ecoturismo como parte de las estrategias de permanencia por parte de la comunidad de mujeres que lideran la reserva (Amézquita, 2017; Díaz 2015; Hernández y Cantillo, 2018; Camargo y Fuentes, 2017; Vera, 2017; Ruíz, 2014; CAR, 2020).

Tabla 1. Publicaciones entorno a la reserva hídrica de Chipautá

TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	TRABAJO	TEMAS	AÑO	AUTOR
En guaduas, mujeres unidas trabajan para preservar el agua	Noticia Diario Nacional en Colombia	Trabajo comunitario	2014	La República. Ruíz L.
El reconocimiento de los costos ambientales como instrumento para el empoderamiento económico de las comunidades afectadas (caso vereda Chipautá).	Tesis de Maestría Medio ambiente y Desarrollo	Costos ambientales, Empoderamiento	2015	Díaz Montaña, E. I.
Etnobotánica medicinal de huertas familiares en las veredas Chipautá y Granada, Guaduas, Cundinamarca	Tesis de Pregrado Biología	Botánica, Biología	2017	Amézquita Sánchez, S. D. M

<p>Procesos de desarrollo local desde la perspectiva de género: la experiencia liderada por mujeres para contribuir a la rehabilitación de la cuenca del río San Francisco en la vereda Chipautá (Guaduas - Cundinamarca)</p>	<p>Tesis de Maestría Estudios Rurales</p>	<p>Género, Desarrollo rural</p>	<p>2017</p>	<p>Vera Montoya, L. Y</p>
<p>La restauración ecológica como estrategia de construcción social en la vereda Chipautá, municipio de Guaduas, Cundinamarca</p>	<p>Artículo producto de Investigación</p>	<p>Restauración ambiental</p>	<p>2018</p>	<p>Hernández-Gómez, R. C., y Cantillo-Higuera, E.</p>
<p>Análisis de la germinación de <i>croton gossypifolius</i> (euphorbiaceae) bajo diferentes tratamientos pre germinativos</p>	<p>Artículo</p>	<p>Restauración ecológica</p>	<p>2018</p>	<p>Barbosa, Y. V. A., y Cantillo, E. E.</p>
<p>Caracterización del suelo y recomendaciones de manejo para la restauración ecológica vereda Chipautá, Guaduas, Cundinamarca.</p>	<p>Tesis de Pregrado Ingeniería Forestal</p>	<p>Suelos, Restauración</p>	<p>2019</p>	<p>Fuentes Camargo, A. V., y Camargo Ramos, W. D</p>
<p>Estimación de la biomasa aérea almacenada y del carbono retenido en especies representativas de la reserva forestal protectora, cuenca alta del Río San Francisco, Guaduas, Cundinamarca</p>	<p>Tesis de pregrado Ingeniería Forestal</p>	<p>Bosque Natural, Plantaciones forestales</p>	<p>2019</p>	<p>Carrillo Mantilla, J. D</p>

Restauración ecológica para la construcción social en Chipautá				
Video	Restauración ecológica	2020	CAR - Reserva Chipautá. Universidad Distrital	

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión del caso es importante remitirse al concepto de “restauración ecológica”, el cual se usa para referirse a un proceso que busca revertir la degradación ambiental causada por las actividades humanas cuyo objetivo apunta al restablecimiento de las características que prevalecían de un ecosistema antes de la degradación.

La restauración ecológica se ha implementado en el mundo de manera progresiva durante la última década, a través del desarrollo de proyectos que dependen en gran parte del apoyo a los compromisos y política pública, por ejemplo, los convenios sobre diversidad biológica y protección sobre los cuerpos de agua (Benayas, 2009).

El trabajo por parte de la comunidad ha sido constante y perdurable. Desde los años ochenta hasta el presente, la forma en la cual se ha configurado el trabajo de las familias alrededor del proyecto y cómo ha logrado contar con la continuidad hace que sea un caso interesante ya que se puede realizar un análisis a través de su historia la cual está ligada también al escenario político, social y ambiental en Colombia; pero que puede ser un reflejo o tal vez un punto de encuentro con algunos proyectos en Latinoamérica. Este capítulo se desarrolló con el propósito de responder a la pregunta: ¿Cómo comprender la experiencia de trabajo comunitario en la Reserva Hídrica de Chipautá a la luz de los Estudios Organizacionales?



LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Los estudios organizacionales buscan superar una serie de dificultades teóricas y metodológicas que la teoría de la administración tradicional venía reproduciendo. Si bien “la teoría o las teorías de la organización se pueden entender, en esta perspectiva, como la búsqueda de una nueva mirada con la cual realizar lecturas más adecuadas del fenómeno administrativo y por supuesto organizacional” (Medina, 2007: 17), el proceso de evolución de los estudios organizacionales plantea la superación de una mirada de orden funcionalista, promoviendo un enfoque complejo e interpretativo del fenómeno mismo que implica organizarse, más allá de la forma.

En este marco siguiendo a Gonzáles “la organización es un entretrejido de situaciones diversas que, lejos de buscar un común denominador a manera de cierta universalización, presenta rasgos particulares, circunscrita por una historia y un tiempo específicos” (Gonzáles, 2014: 43). Esto lleva a la incorporación de diversas perspectivas disciplinarias y en la integración interdisciplinaria que se inscribe en el ámbito de las ciencias sociales (Pérez y Guzmán, 2015).

Así, el estudio de las diferentes formas organizacionales más allá de la empresa es uno de los hitos fundacionales de los estudios organizacionales. Contraponiéndose a los estudios de la teoría de las organizaciones, dichos estudios adquieren una nueva dimensión que hace que se transforme el objeto, la mirada y el método de aproximación a la realidad organizacional. Se abandona el funcionalismo extremo que buscaba la eficiencia, eficacia y rentabilidad del sistema y se pone la atención en los sujetos, su construcción social, la interacción y la búsqueda de otro tipo de objetivos/intereses. Como lo señala Naranjo:

los sujetos crean las organizaciones, pero al mismo tiempo todo su ciclo biológico se desarrolla dentro de ellas; sus intereses sociales dependen de la organización en la cual están insertos, al igual que los sentidos atribuidos a las acciones humanas. En términos biológicos, las personas y las organizaciones mantienen una relación simbiótica (Naranjo, 2016: 77).

Así, los estudios organizacionales se posicionan como un campo de conocimiento que se distancia de la mirada de la administración

tradicional. Ofrecen la posibilidad de afrontar realidades complejas donde se escapa al análisis mecánico y racionalista de estructuras rígidas y burocráticas propias de organizaciones impulsadas por los procesos de industrialización y modernización funcional. De tal modo que se establece un programa diferenciado de indagación que se ha expandido hasta la incorporación de perspectivas críticas y posmodernas en su quehacer.

Tabla 2. Aspectos centrales de los estudios organizacionales

QUÉ BUSCAN	TIENEN EN CUENTA	QUÉ ESTUDIAN
<ul style="list-style-type: none"> •Comprender las formas en que se organizan y cristalizan las relaciones sociales •Comprender los fenómenos organizacionales antes que solucionarlos •Entender las tensiones de la organización frente al entorno 	<ul style="list-style-type: none"> •Aspectos internos •Aspectos externos •Contingencia de las organizaciones •Multi-racionalidades de los agentes •Articulación interdisciplinaria 	<ul style="list-style-type: none"> •Relaciones al interior •Construcción de la comunidad •Sobrevivencia de las organizaciones •Análisis de las estrategias seguidas •Efectos del poder en y entre las organizaciones •Nuevo institucionalismo •Ambigüedad organizativa

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Naranjo (2016).

Abordar otras formas de organización significa la incorporación de nuevas realidades, construidas social e históricamente. Estas se ubican en contextos tan disímiles como los entornos urbanos y rurales. Como propósito, metodológicamente se fue asimilando que aún en medio del capitalismo, los sujetos se organizan no solo para competir o ganar mercado, sino también para sobrevivir, para construir sentidos de identidad y pertinencia, para generar procesos de bienestar social, para cuidar lo colectivo o para resistir a presiones públicas o privadas. De la misma manera, las practicas sociales no responden a las exigencias de eficacia de la acción administrativa, y más bien es importante comprender la orientación de la acción



social, puesto que esta le otorga sentido a la existencia y realización individual y colectiva. La mayoría de las organizaciones comunitarias se van a encuadrar en este contexto.

En particular las organizaciones comunitarias promueven objetivos y metas que las diferencian de otras. De manera que, los estudios organizacionales tienen una ventaja sobre las miradas de la administración o la teoría de la organización, porque se abandona el análisis centrado en lo racional instrumental, orientado por el racionalismo cuantitativo, para otorgar sentido a la construcción y el reconocimiento de razonabilidades configuradas en los espacios específicos. Entonces, quedan atrás los procesos metodológicos que se centran en la eficiencia y eficacia de la organización desde la producción, la venta y el consumo, abriendo posibilidades comprensivas al lugar de las prácticas de quienes intervienen en ellas (Barba, 2013; Suescún, 2019).

La FAO define que la organización comunitaria se constituye “cuando un grupo de personas se unen para ver los problemas que les afectan en su comunidad y le buscan soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político y productivo” (ISNFOP-FAO, 2008: 10). El interés de organizarse depende fundamentalmente de las voluntades de las personas, y en algunos casos, del acompañamiento y patrocinio de instituciones que promueven acciones colectivas. Uno de los aspectos claves de la organización comunitaria es que permite el aprovechamiento de esfuerzos y recursos colectivos, por lo que se superan las restricciones de la propiedad privada a partir de la coordinación de actividades conjuntas. De tal modo que los criterios que regularmente invocan este tipo de organizaciones (ISNFOP-FAO, 2008: 13), y que facilitan su desarrollo son: Presencia del interés común de la mayoría de los miembros, decisión libre y voluntaria de la organización, toma de decisiones por la mayoría, planificación conjunta de todas las acciones, beneficio al mayor número de miembros posible, solidaridad, cooperación y responsabilidad compartida y logro del desarrollo social y económico.

Las organizaciones comunitarias se caracterizan por la generación de relaciones sociales internas orgánicas, donde los diversos miembros ponen en juego no solo su capacidad productiva o económica, sino también la capacidad de generar redes sociales de apoyo



mutuo. La organización comunitaria trata de consolidar una base fuerte que le permite enfrentar de manera más o menos estratégica, el entorno que le provee el mercado y el Estado. Nacen desde lo local y su impacto depende de las actividades, su participación social y su capacidad de movilizar recursos. Razón por la cual pueden tener relaciones de tensión con los poderes económicos, políticos y sociales instituidos.

En ese sentido, el aprendizaje organizacional que realizan los participantes es fundamental y se puede entender como “un acto social en el que individuos al trabajar con otros desarrollan un sentido común sobre su trabajo” (Torres, 2007: 3), las organizaciones comunitarias son ejemplo especial de esto. En ellas hay un proceso constante de negociaciones de sentido, a partir de la incorporación de saberes propios frente a los que les proporciona el medio, lo que hace que aquellas que sobreviven apropien y transformen prácticas que son compartidas y asimiladas por todos sus miembros. La identidad organizacional pasa por la transformación recurrente de los sujetos, y así las metas y expectativas pueden generar entornos de cultura organizacional no totalitarios.

El modelo organizacional resulta ser factor importante en el desarrollo comunitario. Recientemente, Roa y ot (2016) identificaron cuatro tipos de vulnerabilidades de las organizaciones comunitarias asociadas a la gestión del agua. Así los investigadores entienden las vulnerabilidades siguiendo a Arrieta como “la susceptibilidad de un sistema, personas, lugares a impactos, tensiones o disturbios; igualmente se aplica al estado del sistema relativo al umbral de daño (resiliencia) y la habilidad para adaptarse a condiciones de cambio” (Arrieta y ot. 2016, en Roa y ot. 2015: 55). Se expresan la dependencia que tienen este tipo de organizaciones tanto al medio físico como al entorno institucional, de la misma manera, que a su capacidad previa de articular recursos y capitales. Lo que indica que diversos proyectos deben aprender a gestionar las vulnerabilidades para lograr la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, Roa y ot. (2015) destacan como vulnerabilidades propias del modelo organizacional comunitario todas aquellas que pueden afectar tanto la organización como sus procesos de gestión. Tales vulnerabilidades tienen que ver con los roles de los miembros comunitarios, la forma como participan y resuelven sus diferencias,

el grado de compromiso que ponen a los proyectos compartidos, la forma como permiten que externos interactúen con la organización, la propia formación y capacidad de gestionar los proyectos, entre otras. En algunos casos la articulación consistente de estas vulnerabilidades permite que la organización gestione mejor el ambiente biofísico, enfrente lo institucional y desarrolle su infraestructura adecuadamente. Razón por la cual el modelo comunitario resulta fundamental ya sea que sus principios de gestión organizacional sean capitalistas, anticapitalistas o alternativos (Roa y ot., 2015). Al mismo tiempo que “la construcción de la sustentabilidad organizacional de estas experiencias se encuentra siempre en un continuo y precario equilibrio” (Maldovan, 2018: 110).

Tabla 3. Algunas vulnerabilidades de las organizaciones comunitarias

BIOFÍSICAS	INSTITUCIONALES	TÉCNICAS (INFRAESTRUCTURA)	MODELO ORGANIZACIONAL COMUNITARIO
<ul style="list-style-type: none"> •Clima •Cambios en los usos del suelo •Mantenimiento de los ecosistemas •Ciclos hidrológicos 	<ul style="list-style-type: none"> •Acceso a los mercados •Costos de transacción •Acceso y costos de financiación •Sostenimiento de un sistema contable •Articulación con la regulación de la explotación •Definición de los derechos de propiedad pública, privada y colectiva de los recursos. •Acceso a subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> •Eficiencia de la operación •Calidad y mantenimiento de las instalaciones •Gestión de las redes •Capacidad de almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> •Intensidad y voluntariedad del trabajo •Mecanismos de participación de los miembros y usuarios •Rol de agentes externos en los proyectos (privados, donantes, Estado). •Capacidad técnica para la gestión de proyectos •Aceptabilidad o rechazo de instrumentos racionalizadores. •Perdurabilidad y sostenimiento de los principios organizacionales

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Roa y ot. (2015).



ELEMENTOS CLAVES DEL ECOTURISMO Y PROCESOS COMUNITARIOS EN AMÉRICA LATINA

El ecoturismo se ha vislumbrado como una de las actividades que en las últimas décadas se promueven en las organizaciones comunitarias de la región. En la medida que las comunidades observan que la agricultura industrial tiene efectos importantes en el ambiente, al tiempo que genera una agroindustria con costos de producción con los cuales no se puede competir, se opta por mecanismos que garanticen el sostenimiento financiero, el acceso a ingresos y hasta cierto grado la preservación del entorno natural en el que se habita. La promesa del ecoturismo es que se pueden alcanzar estas metas proporcionando diversos tipos de experiencias. Por lo cual, múltiples organizaciones, entre ellas las comunitarias, han venido desarrollando diferentes tipos de ecoturismo.

Gessa y Toledano (2011) han llamado la atención sobre la manera como los emprendimientos en el ecoturismo se han promovido y establecido en las últimas décadas. Así, “el emprendimiento pro-sostenible emerge como una forma organizativa que permite canalizar la creatividad y los nuevos descubrimientos de recursos, productos y servicios hacia la búsqueda de soluciones a problemas sociales y medioambientales para contribuir así a la preservación del planeta” (Gessa y Toledano, 2011: 1156). Sin embargo, una de las dificultades más importantes para el desarrollo de este tipo de proyectos es el uso de bienes comunes. Healy (2006) indicó que hay dificultades en los roles y en la asignación de deberes cuando no son claros los derechos de propiedad, poniendo como ejemplo el turismo ambiental asociado a la región del Niágara.

Uno de los elementos que más se destaca es que, cuando de procesos comunitarios asociados al turismo se trata, la existencia y consistencia del modelo organizacional resulta fundamental en la supervivencia organizacional, incluso en aquellos escenarios traumáticos o de respuesta a desastres naturales (Rivera y Mendoza, 2019). Al tiempo que Del Cairo y ot (2018) indican que, si bien el ecoturismo puede ser una estrategia para reconstruir el tejido social, los proyectos chocan muchas veces con el afán de las instituciones gubernamentales y con las disputas de poder por el territorio de grupos armados, como pasa en el contexto colombiano. Por lo cual,

existen impactos positivos y negativos asociados al ecoturismo, una revisión sistemática sobre estos fenómenos en el caso en áreas protegidas en Colombia fue realizado por Caviedes y Olaya (2018).

Tabla 4. Listado de posibles impactos asociados a las actividades ecoturísticas

TIPO DE IMPACTOS	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
SOCIOCULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimiento de la capacidad asociativa de las comunidades. •Reafirmación de valores e identidad cultural. •Resignificación de las prácticas culturales. •Mejora de la infraestructura de los hogares. 	<p>Resquebrajamiento de la unidad familiar.</p> <p>Riesgo de exposición a la comunidad a actividades como drogadicción, prostitución y criminalidad.</p> <p>Utilitarismo de población étnica o indígena.</p> <p>Riesgo de pérdida de propiedad intelectual del conocimiento ancestral.</p> <p>Conflictos entre poblaciones y turistas.</p>
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> •Diversificación económica. •Desarrollo endógeno de las comunidades. •Creación de empresa y generación de empleo (flujo de ingresos) 	<ul style="list-style-type: none"> •Incremento del costo de la tierra y el costo de vida. •Empobrecimiento a mediano plazo de la población. •Dependencia de ingresos de la estacionalidad del turismo. •Puede aumentar la segregación socio económica. •Riesgo de insuficiencia alimentaria. •Exportación de utilidades.

<p>AMBIENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Puede ayudar a la conservación de ecosistemas estratégicos. •Uso sostenible de los espacios naturales. •Protección de especies al evitar su comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> •La construcción de infraestructura para el turismo puede generar impactos. •Degradación de la vegetación por actividades intensas de camping o caminatas. •Degradación del suelo por compactación. •Generación de ruido, motores, etc. •Presencia y tránsito humano que afectan a las especies. •Peligro de extracción de flora y fauna. •Introducción de especies exóticas o invasoras. •Contaminación de las fuentes hídricas. •Aumento de emisiones de carbón en zonas que antes no lo tenían.
--------------------	--	--

Fuentes: Elaboración propia de los autores a partir de Caviedes y Olaya (2018).

Los sujetos vinculados al trabajo comunitario orientado al ecoturismo tienen un papel relevante. Díaz-Carrión (2014), quien analizó cómo un grupo de mujeres vinculadas a una comunidad rural de Veracruz (México) empiezan a transformar sus prácticas cotidianas y se dedican a proyectos ecoturísticos, afirma que aunque se destacan los beneficios del ecoturismo, en especial, la mejora de algunas condiciones de vida y prácticas sociales, este no es suficientemente efectivo para compensar las desigualdades de género existentes. De la misma manera identifica que los miembros se convierten en promotores sociales, ambientales y culturales, lo cual ayuda a generar sentidos de identidad colectiva generada a partir del ecoturismo (Pachano y Vázquez, 2008).

Tabla 5. Algunos hallazgos derivados de experiencias de ecoturismo en América Latina

TRABAJO	PRINCIPALES CONCLUSIONES	HALLAZGOS SOBRE EL TRABAJO COMUNITARIO
Díaz-Carrión (2014)	La actividad del ecoturismo no ayuda a equilibrar el reparto de las tareas domésticas entre mujeres y hombres.	Se reconoce que, así como hay proyectos ecoturísticos que empoderan a las mujeres, hay otros que profundizan las diferencias de género existentes. La presión institucional nacional e internacional favorece el ecoturismo gestionado por mujeres, logrando visibilizar en algunos casos su aporte y remuneración.
Vázquez y Portales (2014)	Las empresas sociales comunitarias pueden generar estrategias innovadoras que combinan la producción, la oferta de servicios y el cuidado del medio natural.	La diversificación de actividades es fundamental para que una comunidad pueda hacer sostenible sus proyectos. Las comunidades pueden generar estrategias de desarrollo alternativas a las impulsadas por los gobiernos.
De Santana y Ot. (2015)	La cogestión del espacio y la auto gobernanza pueden contribuir al desarrollo del ecoturismo en parques naturales.	Brasil requiere un desarrollo más adecuado de los procesos de gestión ecoturística y su articulación con las comunidades, en especial, la indígena. Una deficiente coordinación institucional y comunitaria puede contribuir a una explotación excesiva y dañosa de sus recursos.

<p>Del Cairo y ot. (2018)</p>	<p>Algunas trasformaciones sociales que acompañan el surgimiento del ecoturismo comunitario son: la dinamización de las relaciones comunitarias con los ecosistemas; segundo, la resignificación y el reordenamiento de los lugares y los recursos de las veredas en función del ecoturismo, y tercero, el incremento de las relaciones entre sus habitantes con agentes institucionales y privados.</p>	<p>En Colombia no existe una política pública clara que vincule el desarrollo del ecoturismo con el proceso de paz.</p> <p>El reinicio del conflicto en zonas del acuerdo de paz desmonta los procesos ecoturísticos comunitarios.</p> <p>La idea de turismo y ecoturismo de las comunidades no coincide con los preceptos que invocan las instituciones gubernamentales.</p>
<p>(Rivera-Hernández y ot., 2018)</p>	<p>El ecoturismo y el turismo rural representan una alternativa productiva sustentable. Hay una tasa de fracaso relativamente alta en torno a los proyectos ecoturísticos.</p>	<p>En la región de las Altas Montañas de Veracruz la mayoría son iniciativas privadas que aprovechan las bellezas naturales y no generan beneficios a las comunidades rurales e indígenas de sus alrededores, tampoco involucran actividades de educación ambiental.</p> <p>El paternalismo gubernamental mexicano parece desestimular las propuestas ecoturísticas gestionadas por comunidades indígenas y rurales.</p>
<p>Rivera y Mendoza (2019)</p>	<p>La gestión y planificación de cualquier destino ecoturístico resulta esencial para garantizar la calidad de los servicios, infraestructuras y equipamientos con incidencia turística, así como su desarrollo integral en términos de sostenibilidad y eficiencia para obtener resultados tangibles a medio y largo plazo.</p>	<p>Las organizaciones comunitarias que cuentan con modelos organizacionales bien desarrollados se recuperan mejor.</p> <p>Los proyectos ecoturísticos afectados recurren a la obtención de recursos patrimoniales como la gastronomía, la música, la danza, las tradiciones ancestrales o el folclore, para su recuperación.</p>



METODOLOGÍA DEL CASO

El análisis de las organizaciones se orienta por el reconocimiento de las condiciones y signos distintivos que le dan sentido a cada forma organizacional desde lo político, lo productivo y lo cultural (Montaño y Rendon, 2004), lograr comprender la complejidad de estas y la manera como se responde a situaciones específicas, es uno de los propósitos de cada proceso de acercamiento.

La pertinencia de los estudios organizacionales para el análisis de las organizaciones viene marcada por lo planteado por Barba (2013), ya que la preocupación es entender los procesos de construcción organizacional, el cual no siempre responde a criterios de índole racional, sino que escapan de la mirada hegemónica del costo/beneficio, conllevando entonces una orientación social. Metodológicamente, se planteó que los integrantes de las organizaciones comunitarias son sujetos que le dan sentido a la experiencia, compartiendo intereses y preocupaciones. De tal manera su respuesta no solo es multiracional sino también contingente a través del tiempo, ajustándose a los cambios del medio y el contexto.

Así las cosas, el análisis de caso que se presenta en este documento es de orden interpretativo cualitativo alimentado por un proceso de acompañamiento e investigación de aproximadamente 8 años. En tal proceso se han realizado diversos tipos de aproximaciones que van desde la formulación de investigaciones formales (Diaz, 2015), visitas de seguimiento y procesos de evaluación y percepción de la evolución. En ese sentido, los investigadores han construido una relación con la comunidad objeto de estudio, mediante la cual, a partir del fenómeno ambiental como pretexto (recuperación/restauración ecosistémica), se han configurado aspectos que permiten comprender cómo la organización ha respondido a sus desafíos. Se trata de un estudio intrínseco, porque se ofrece una comprensión de un proceso particular de una comunidad local específica (Stake, 1994), Al tiempo que se cumple con los criterios de uso de múltiples fuentes de información, acceso a informantes clave, desarrollo de una base de datos propia y utilización parcial de protocolos, tal como lo sugiere Arzaluz (2005).

Tabla 6. Procesos de investigación realizados para configurar el caso.

PROCESOS DE INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA	VISITAS DE SEGUIMIENTO	PROCESOS DE EVALUACIÓN PERMANENTE CON LOS ACTORES
ACTIVIDADES REALIZADAS	2012-2015 (Díaz, 2015) Revisión bibliográfica	2016-2019 10 visitas de seguimiento	2016-2020 8 entrevistas 5 salidas de campo 4 videollamadas

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En términos de los estudios organizacionales el documento da cuenta de los procesos sociales y las estrategias que fueron desarrolladas por la comunidad para la apropiación del territorio (configuración de la reserva ambiental) y su organización (actividades de gestión ambiental, reforestación y ecoturismo), que repercute de manera recursiva y simultánea en la transformación del medio y de la vida social.

Tabla 7. Estructura metodológica de presentación del caso.

TIPO DE REALIDAD	DIMENSIONES	PUNTOS DE REFERENCIA	PROCESO REALIZADO POR LA COMUNIDAD	PROPÓSITO
Organización comunitaria – análisis de la experiencia	Territorio-ambiente	Contextos + 3 hitos de demarcación comprensiva	Empoderamiento del territorio	Transformación del medio
	comunidad – organización		Configuración organizacional Prácticas sociales	Transformación de la vida social

Fuente: Elaboración propia de los autores.



La denominación hitos, establece una estrategia metodológica de carácter histórico que permite dar cuenta de un proceso asociado a un referente empírico material, para este caso la manera de apropiación de territorio, convirtiéndose en puntos de demarcación descriptiva y comprensiva (Gómez y Arner, 2008). Así, cada signo consciente de transformación del territorio (hito), ha dado origen a estrategias que han redundado en el empoderamiento comunitario a partir del despliegue de prácticas sociales coordinadas con sentidos de configuración organizacional. Esta será la lógica del caso que se presenta a continuación.

HITOS EN LA EXPERIENCIA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA A TRAVÉS DEL TRABAJO DE RESTAURACIÓN ECOLÓGICA Y ECOTURISMO

Para efectos del análisis sobre el comportamiento organizacional de la Reserva Hídrica de Chipautá, se establecieron tres hitos denominados: Configuración de la reserva – Primer contrato de reforestación, restauración ecológica y finalmente apuesta por el ecoturismo.

Como antecedente a la declaración de la Zona de Reserva Forestal Protectora (ZRFP), entre 1960 y 1980, las veredas venían sufriendo por el fenómeno de la deforestación. La actividad principal de la comunidad hasta ese entonces fue la agricultura de pan coger con cultivos, de café, pepino, tomate, habichuelas, arvejas y algunos frutales. De igual forma se desarrollaron actividades pecuarias (algunos galpones de aves crecieron a finales de los años setenta). Estas actividades fueron comunes a muchos municipios en Colombia, que conformaban el engranaje económico, social y cultural de la vereda (JAC Chipautá, 2015).

La vida familiar se encontraba soportada en los roles propios del desarrollo de las actividades mencionadas, desde el aspecto cultural papá, mamá e hijos tenían una participación dentro del medio de sustento. Cuando los recursos provenientes de la agricultura fueron decreciendo considerablemente, aunado al deterioro de los recursos hídricos y al creciente problema de la deforestación, se hace evidente la necesidad de buscar otras fuentes de ingreso. Por otro lado, se hace



urgente mejorar la gestión frente al recurso del agua como fuente proveedora para las veredas y como elemento para desarrollar actividades propias del campo. Las mujeres de la vereda fueron quienes primero expresaron su preocupación al respecto (Díaz, 2015).

Hito 1: Configuración de la Reserva – Primer Contrato de Reforestación

La cuenca del río San Francisco cuenta con diferentes acuíferos que principalmente surten el acueducto del municipio de Guaduas y 10 veredas que corresponden a la cuenca hidrográfica, dentro de estas se encuentra Chipautá. En 1981, en ese entonces, el Instituto Nacional de los Recursos Naturales INDERENA declara La Zona de Reserva Forestal Protectora (ZRFP) que correspondieron a 2880 ha. (Vera, 2007).

La apertura económica a partir de 1990 en Colombia se convirtió en el principal desincentivo para cultivar. Un problema estructural con los costos internalizados por los campesinos agudiza la crisis de desigualdad en los territorios pues los recursos económicos requeridos para producir alimentos superan considerablemente los ingresos recibidos por el producto. El sector agrícola colombiano no contó con las condiciones para competir con la entrada de alimentos cada vez mayor en dónde sólo podrían sobrevivir los cultivos extensivos que requieren gran cantidad de recursos económicos. Posteriormente y hasta nuestros días esta dinámica reforzada luego con la firma y negociación del TLC desencadenaron cambios en la vida familiar, económica y social en las veredas pues en conclusión cultivar no es entonces ya la alternativa para la supervivencia (García, 2003; Álvarez, 2006; Villamizar y Uribe, 2009; Santamaría y Díaz, 2011; Díaz, 2014; Cárdenas y Vallejo, 2016).

Con este escenario, en 1993 Pacific Stratus Energy Colombia Corporation, subsidiaria de Pacific Rubiales hace presencia en Guaduas para efectuar trabajos de exploración en la zona conocida como Pozo Escuela 2. Los trabajos involucrados vincularon a los hombres de la comunidad que en su mayoría desplazaron las actividades de agricultura por las de trabajo para esta compañía. Allí, la estructura familiar se vio afectada en cuanto al rol dentro de la consecución de los recursos para la casa, el flujo de los ingresos



quedó monopolizado en la jefatura masculina. El nuevo caudal de ingresos generó inestabilidad debido a que buena parte de ellos fueron destinados para el consumo de alcohol y no generaron un beneficio real en la economía del hogar.

Simultáneamente, ante esta situación, las mujeres de la vereda generaron las primeras experiencias de organización comunitaria con el fin de obtener sus propios recursos. Iniciaron actividades de producción y comercialización de vino, galletas, pan y tamales entre otras iniciativas. De esta forma, las mujeres se convirtieron en proveedoras de productos para los empleados de la empresa, estableciendo sus primeras relaciones con la multinacional. Como estrategia de gestión organizaron las labores y distribuyeron los recursos entre las participantes que en ese entonces era alrededor de 5 personas. (Díaz, 2015; Vera 2017; entrevistas efectuadas durante 2014).

El trabajo comunitario de las mujeres fue creciendo en fama y resultados en el tanto en el municipio como en la firma. El éxito en esta experiencia generó sinergias como equipo que se transformó en confianza y motivación para continuar en la búsqueda de mejores oportunidades para sus familias.

A principios de los años noventa en Colombia se empieza a configurar el marco legal en materia ambiental con la Ley 99 de 1993. A través de esta se creó el Ministerio de Medio Ambiente, el Sistema Nacional Ambiental SINA y se plantean algunos instrumentos sobre la gestión y protección de los recursos naturales. En este marco se destacan aquellos que regulan la conservación del recurso hídrico. En este contexto la comunidad encontró una oportunidad para participar en la transformación y gestión del territorio.

Tabla 8. Marco legal base para la obtención del posterior contrato de reforestación por parte de la Organización de mujeres de la reserva hídrica de Chipautá

NORMA	DESCRIPCIÓN
Ley 99 de 1993. Artículo 1. Parágrafo 2.	La biodiversidad del país por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada de manera sostenible.

<p>Ley 99 de 1993, Art. 111</p>	<p>Adquisición de predios de importancia estratégica para acueductos municipales y distritales. Artículo modificado por el artículo 210 de la Ley 1450 de 2011. Declárense de interés público las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua los acueductos municipales, distritales y regionales. Los departamentos y municipios dedicarán un porcentaje no inferior al 1% de sus ingresos corrientes para la adquisición y mantenimiento de dichas zonas o para financiar esquemas de pago por servicios ambientales.</p>
<p>Decreto 2811 de 1974 (CRNR). Decretos 901 de 1997, 3100 de 2003, 0155 de 2004, 4742 de 2005.</p>	<p>Tasas retributivas por el uso del agua como sumidero de contaminantes, tasa por utilización del agua (1%), tasa de aprovechamiento forestal, de flora y fauna.</p>
<p>Ley 99 de 1993 (SINA) arts. 42, 43 y 26: Regulación tasas retributivas y compensatorias.</p>	<p>Artículo 43. Parágrafo único. Todo proyecto que involucre en su ejecución el uso del agua, tomada directamente de fuentes naturales, bien sea para consumo humano, recreación, riego o cualquier otra actividad industrial o agropecuaria, deberá destinar no menos del 1% del total de la inversión para la recuperación, preservación y vigilancia de la cuenca hidrográfica que alimenta la respectiva fuente hídrica. El propietario del proyecto deberá invertir este 1% en las obras y acciones de recuperación, preservación y conservación de la cuenca que se determinen en la licencia ambiental del proyecto.</p>
<p>Ley 23 de 1973, Art.7</p>	<p>“El Gobierno nacional podrá crear incentivos y estímulos económicos para fomentar programas e iniciativas encaminadas a la protección del medio ambiente”.</p>

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Contraloría de Cundinamarca (2019), Vera (2017) y Díaz (2015)



De acuerdo con este marco legal conflujo que la firma petrolera Pacific Stratus Energy Colombia Corporation, dentro de sus obligaciones legales tenía que efectuar la inversión del 1% correspondiente a la tasa retributiva. Podría ser en cualquier municipio de la cuenca hidrográfica, como lo manifiesta la organización de mujeres de la reserva, pero fueron ellas quienes tomaron la decisión de llevar a cabo las gestiones necesarias para participar del proyecto.

Esta es una decisión determinante desde la perspectiva de los estudios organizacionales, debido a que se crearon estrategias para participar de manera comunitaria en un proyecto que tuviera impactos positivos para la región. Las mujeres se reorganizaron alrededor de la Junta de Acción Comunal (JAC) de la vereda que contribuyó a plantear la pertinencia de estas actividades frente a la alcaldía. Esta primera etapa se caracterizó por las luchas constantes para obtener el espacio que reclamaban y participar del proyecto de reforestación desarrollando su capacidad de gestionar procesos administrativos y burocráticos (entrevistas efectuadas Reserva Hídrica Chipautá, 2005).

Los acercamientos con la firma no fueron sencillos, el trabajo de reforestación estuvo por muchos años vinculado a “labores para hombres”. Sin embargo, estas mujeres expresaron que si hay algo que saben hacer es cultivar. Se requirió confianza por parte del funcionario de la empresa que en ese entonces se encontraba a cargo del proyecto, confiar en las comunidades para ejecutar proyectos no es una situación recurrente en las multinacionales. Esta situación se constituyó en un proceso de innovación organizacional, que fue el resultado del trabajo previo comunitario, la iniciativa para proyectos de impacto en la comunidad (conservación del agua), la gestión administrativa de los procesos, contratos y negociaciones; y, el liderazgo y compromiso de la comunidad.

Esta secuencia llevó a la comunidad a obtener el primer contrato para sembrar 5555 árboles y a este le sucederían cinco contratos más.



Tabla 9. Caracterización Hito 1: Configuración de la reserva – Primer Contrato de reforestación

QUÉ SE PERSEGUÍA
Soluciones frente a la escasez de recursos económicos en las familias de la vereda. Participación de las mujeres en el proyecto de reforestación. Protección al recurso hídrico.
ORIGEN DE LOS RECURSOS
Declaración de Zona de Recuperación Forestal (Predios en titulación de la CAR y la alcaldía municipal de Guaduas), Recursos propios de las mujeres de la vereda Chipautá, JAC de Chipautá, Pacific Stratus Energy Colombia Corporation
ACTORES IMPLICADOS
Inicialmente 5 mujeres de la vereda Chipautá, JAC Chipautá, Alcaldía de Guaduas, INDERENA, CAR. GHK que pasó a ser Pacific Stratus Energy
ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none">• Organización de las mujeres de la vereda Chipautá a través de actividades para producir y comercializar alimentos para empleados de Pacific Stratus Energy Colombia Corporation y en eventos del municipio. (Primer experiencia como organización).• Reinvertir los recursos obtenidos para desarrollar actividades.• Participación en la JAC de la Vereda.• Gestión ante la alcaldía para apoyar el proyecto.• División de las tareas de acuerdo con las fortalezas de cada una de las participantes.• Formular, presentar y socializar con los diferentes actores su propuesta de trabajo en la reforestación argumentando la importancia de involucrar a personas que pertenecieran a las veredas de la zona de reserva en el proyecto, demostrando su conocimiento del territorio y experiencia de trabajo en campo.• Distribución de su tiempo entre labores del hogar y su trabajo con la reserva.



RESULTADOS

- Se conformó una organización de mujeres para trabajar en la reserva en calidad de contratistas.
- Consecución del primer contrato para reforestar con la siembra de 5555 árboles.
- Se logró la participación en los contratos de reforestación por parte de la JAC de Chipautá que permitió mayor empoderamiento.
- Se logró la obtención de recursos económicos producto del trabajo en la reserva.
- Algunos cambios en el rol de las mujeres en estos hogares, convirtiéndose en una fuente de ingreso.
- Se inicia la negociación de contratos posteriores con la firma.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Hito 2: De la Reforestación a la Restauración Ecológica - De contratistas a socias

Una vez iniciadas las actividades del primer contrato de reforestación, el hito número dos se configura a partir del conocimiento y compromiso de las participantes con la región. Este es un caso en el que se puede señalar que los procesos sociales de trabajo comunitario inciden en la materialización de soluciones a problemas ecológicos como la desertificación, contaminación del agua, pérdida de la biodiversidad entre otros (Bekessy y ot., 2018).

La forma en la cual se desarrollaron las actividades de reforestación contó con algunas premisas como la búsqueda de la protección y conservación del agua que implica diferentes factores que superan la siembra de los árboles. Generar a través del trabajo realizado en la reserva un retorno hacia el restablecimiento de bienes y servicios ecosistémicos de provisión, soporte, regulación y culturales en términos de la Evaluación de los ecosistemas del milenio (MEA, 2005), requirió por parte de la comunidad reconocer su interdependencia.

Este trabajo sistémico se fue generando de manera orgánica en el grupo conformado. Poco a poco esta experiencia se fue configurando en un caso que en el largo plazo se puede considerar de restauración ecológica activa (Benayas, 2009). De acuerdo con Hernández (2016), las actividades de reforestación por sí solas no significan restauración ecológica, se requiere de la consideración de las fases de transición de los ecosistemas, así como un seguimiento y planeación sobre su función, estructura y composición (Bradshaw, 2002).

La conciencia de la importancia de la conservación y protección de los recursos naturales, en este caso del agua para el territorio, hizo que si bien la comunidad no fuera explícitamente consciente de que se encontraba camino a una experiencia de restauración ecológica ya se encontraba adelantando actividades en términos de las transiciones ecológicas, partiendo de un ecosistema degradado no restaurado a uno en proceso de restauración con objetivos de rehabilitación y reemplazo ecológico (Bradshaw, 2002).

En la Reserva Hídrica de Chipautá, a través del conocimiento de la comunidad sobre el territorio y de la importancia que éste tiene como su medio de sustento, la reforestación se convirtió en una actividad fundamental. La cual se articuló con el cuidado sobre la tierra, el control comunitario sobre actividades de agricultura y pastoreo incidieron en el mantenimiento de la reserva, la participación y la comunicación. Así los procesos de restauración ecológica dependen y a la vez generan en gran medida transformaciones sociales, relación que también se aborda cuando el caso es observado desde la perspectiva del empoderamiento (Díaz, 2015).

En la exposición del hito número uno se relacionaron los aspectos legales que se encuentran involucrados inicialmente en la obtención de recursos para el desarrollo del proyecto de reforestación en la Reserva Hídrica de Chipautá, específicamente se trata de la tasa retributiva del 1% sobre el total de la inversión, en este caso de la filial petrolera sobre sus trabajos de exploración. Esta tasa se ubica conceptualmente dentro de los instrumentos económicos para la protección del medio ambiente (Díaz, 2015), se remontan al principio de -el que contamina paga- y se han visto como una alternativa a través de la cual se obtienen recursos para realizar proyectos en etapas de prevención, mitigación, remediación o compensación de daños ambientales (Martínez, 2008).



Con los recursos del 1%, entre el 2002 y el 2010 se adquirieron 238 hectáreas las cuales fueron tituladas 65,1 hectáreas al municipio de Guaduas y 172.9 hectáreas a la Corporación Autónoma Regional (CAR). Durante este mismo período se firmaron 6 contratos en total para las actividades de reforestación sembrando en total hasta esa fecha 137.764 árboles en 124 hectáreas reforestadas (Vera, 2017). De tal modo, la Reserva hídrica de Chipautá experimentó un cambio significativo para su forma organizacional, puesto que pasan de contratistas para el proyecto a socias. Esto se configura en un logro en términos de empoderamiento sobre el territorio y una perspectiva comunitaria mucho más sistémica sobre la gestión en la Reserva.

Por otro lado, el rol de la mujer entre el 2004 y 2010 cambia significativamente. En primer lugar, se convierten en socias estratégicas que no dependen de un contrato de reforestación, sino que lideran un proyecto institucionalizado y reconocido en la región. En segundo lugar, se constituyen en proveedoras de recursos económicos para la comunidad y para sus hogares. Luego, ellas empiezan a transformar las prácticas internas de sus hogares a partir del poder que van configurando en la organización social. Como consecuencia de ello se inicia un proceso de renegociación de roles con los hombres que tiene que ver con el aporte económico y la distribución de las actividades en el hogar. Esto se consolida en el momento en el que las mujeres generan trabajo para sus esposos en las actividades de guadaña y preparación de terreno.

Con el tiempo y el progreso de las actividades, y conforme se va consolidado mucho más la reserva como un proceso de restauración ecológica los hombres también pasan a ser socios. Este proceso configuró una estrategia de permanencia que permitió avanzar en el trabajo comunitario. Al tener a los esposos dentro del proyecto se podían aunar esfuerzos que terminaron gestando mayor empoderamiento cultural desde la reconstrucción de la unidad familiar entorno a la reserva. Para 2012, los padres contaban con recursos para el estudio de sus hijos y otros gastos propios del hogar, estos resultados afianzaron los lazos de amistad en la organización, el sentido de pertenencia en la Reserva y la percepción de sí mismos como grupo de trabajo.

Dentro de los factores de éxito de este proyecto, de acuerdo con visitas de seguimiento a la reserva durante los años 2013 a 2018,

se identificó que obedecen a la forma en la cual se ejecutan los recursos. La gestión sobre los mismos fue determinante y en este caso el trabajo de las mujeres lo hizo posible. Aunque como estrategia la división del trabajo se realizó de acuerdo con las fortalezas de las personas, dentro de la conducta del grupo se contó con la disposición para realizar cualquier labor que se requiriera.

Los logros ecológicos de la restauración fueron notables y destacados. Se sembraron 21 especies de árboles, se logró cultivar cedro negro uno de sus mayores orgullos, se recuperó el paisaje, se identificó la reserva como lugar de avistamiento de aves, entre otros. Al mismo tiempo se logró un grado de reconocimiento social que atrajo el público académico que se acercaron para estudiar el procesos y logros ecológicos de la reserva. Al conocer que el trabajo se adelantó por un grupo de mujeres, el interés también versó sobre los logros sociales y culturales. Así, iniciaría un nuevo hito: la apuesta por el ecoturismo en la reserva hídrica de Chipautá.

Tabla 10. Hito 2: De la reforestación a la restauración ecológica - de contratistas a socias

QUÉ SE PERSEGUÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión eficiente de los contratos logrados para reforestación • Conservación y preservación de los bienes y servicios ambientales • Consolidación del trabajo comunitario a largo plazo • Lograr que el proyecto fuera económicamente sostenible para la organización en el mediano y largo plazo sin depender exclusivamente de los recursos del 1% de tasa retributiva.
ORIGEN DE LOS RECURSOS
<p>Recursos propios de las mujeres de la vereda Chipautá, JAC de Chipautá, Pacific Stratus Energy Colombia Corporation (tasa retributiva del 1%).</p>
ACTORES IMPLICADOS
<p>Mujeres de la vereda de Chipautá (llegaron a ser más de 100), hombres (esposos de las mujeres asociadas al proyecto en su mayoría), JAC Chipautá, Alcaldía de Guaduas, CAR, Pacific Stratus Energy. Universidades.</p>



ESTRATEGIAS

- Intensificar las labores de mantenimiento sobre la reserva reconociendo la interdependencia de los bienes y servicios ambientales. (Restauración ecológica).
- Gestionar con la firma petrolera a través de sus propuestas los siguientes contratos pasando de contratistas a socias del proyecto asegurando independencia en el manejo de los recursos.
- Comunicación de todas las decisiones y acciones entre los actores implicados.
- Vincular e involucrar al núcleo familiar en el proyecto.
- Consenso y participación en las decisiones sobre las actividades de la reserva con los socios del proyecto.

RESULTADOS

- Con los recursos del 1%, adquisición de 238 ha. sembraron 137.764 árboles en 120 ha.
- Se plantaron cerca de 21 especies de árboles entre los cuales figuran palmas, cedro e Higuierón.
- Se reconoce la reserva como lugar para el avistamiento de Aves.
- El grupo creció de manera progresiva y llegaron a tener más de 100 personas trabajando en el mantenimiento de la reserva.
- Se logró el manejo de los contratos de reforestación por parte de la JAC de Chipautá que permitió mayor empoderamiento. Pasaron de ser contratistas del proyecto a socias.
- Cambio en el rol de las mujeres en el municipio, ellas llevaron recursos a los hogares los cuales en su mayoría se destinaron a educación para sus hijos en los niveles de secundaria y universidad.
- Se logró la obtención de 6 contratos en trabajos de reforestación y mantenimiento.
- Reconocimiento de la belleza escénica a partir de la restauración ecológica. Orgullo en la región a partir de los cambios en el paisaje.
- Se identificó el proyecto como un proceso de restauración ecológica con impactos a largo plazo por parte de algunas universidades lo cual marcó el inicio de un tipo de turismo de investigación en la reserva.



- Se reconoce que los procesos de restauración ecológica tienen interdependencia con la restauración de bienestar social y cultural.
- Restauración de servicios ecosistémicos de Provisión, regulación, cultura y soporte a partir de la protección del agua.
- Se controló el desbordamiento de las quebradas (Llanadas y Ventas), mejorando las condiciones de tránsito para los niños hacia los colegios.
- Se consolida el grupo de la reserva de Chipautá como una organización de trabajo comunitario cuyo objeto se encamina al cuidado, mantenimiento, protección, educación y divulgación de los bienes y servicios ecosistémicos de la región.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Hito 3: La apuesta por el Ecoturismo como proyecto ambiental y económicamente sostenible en el largo plazo

Al entrevistar, en 2018, a cuatro de las personas que hacen parte de la organización alrededor de la reserva, frente a la pregunta sobre cuál ha sido el mayor impacto para la región a partir del trabajo en la reserva, la respuesta es reiterativa: “el agua”. Existe identidad entorno al recurso y se puede ver de diferentes formas, como suministro, el control de las quebradas que a partir de la restauración evita que se desborden y esto facilita que los niños puedan ir tranquilos al colegio, trae más aves, permite la armonía en el paisaje.

La necesidad por parte de la comunidad de consolidar una forma de trabajo de la cual se pueda derivar sostenibilidad ambiental y económica, se encuentran paralelamente a las labores en la reserva que durante este período consisten principalmente en el mantenimiento, cuidado, educación y divulgación sobre el cuidado del agua a través de la conservación. Con estas actividades del 2012 en adelante llegan a la reserva, estudiantes de colegio, pregrado, maestría y doctorado de diferentes áreas de conocimiento con el fin de explorar o efectuar sus investigaciones. Luego de conocer la reserva, algunos investigadores deciden prolongar su visita o volver.



En el 2012, la investigadora Valerie Peters del Smithsonian Conservation Biology llegó a la reserva con el fin de levantar un inventario de aves junto con la JAC de Chipautá e identifican cerca de 118 aves migratorias. Esta investigación marcó un hito importante porque se observa que la reserva tiene un potencial para desarrollar actividades de ecoturismo siendo esta la estrategia a la cual le apunta la comunidad para generar los recursos necesarios para hacer las actividades alrededor de la reserva ambiental y económicamente sostenible en el largo plazo.

La reserva como se ha mencionado puede ser vista a través del crisol de diversas disciplinas. En consecuencia, a partir del desarrollo de las intervenciones de estos grupos e individuos se genera un proceso de retroalimentación en el cual la organización de trabajo comunitario se vuelve parte activa en cada proceso de investigación. Se incorporan en la reserva algunos aportes a partir de estos trabajos, uno de los más importantes es la tarea de divulgación materializada a través de publicaciones, de tal forma que, la difusión de la experiencia de la reserva fuera mucho más amplia.

Las actividades de investigación y las visitas por parte de grupos académicos se intensifican entre el 2012 y el 2017, con lo cual se identifica que se ha establecido una actividad de ecoturismo académico y de investigación. A partir de esta situación, se diversifican las tareas para la organización de mujeres en Chipautá con labores como la guía de grupos, talleres en educación ambiental, venta de alimentos para los grupos que visitan la reserva, acompañamiento y hospedaje en las casas de los habitantes de la reserva.

De acuerdo con lo anterior, las nuevas tareas se desarrollaron en equipo y de manera coordinada. Las visitas se planearon con antelación, de acuerdo con el objetivo del visitante se estructuró el plan del día alrededor de: la guía en la reserva, el grupo de acompañamiento, revisión y supervisión de terreno, primeros auxilios, socialización sobre la reserva, elaboración y distribución de refrigerios, almuerzos, adecuación para hospedaje y torrentismo. Estas nuevas labores exigieron formación al interior del grupo y mayor participación de los hijos de las familias participantes desde los niños hasta los universitarios ya que se propusieron ser el relevo generacional para contribuir a la reserva (entrevistas efectuadas en 2016).

Aunque los trabajos de investigación se intensificaron entre los años 2014 y 2016, la afluencia turística ha disminuido considerablemente. Ante la ausencia de recursos, algunas familias se han retirado de la reserva o han migrado a otros escenarios. Las labores de mantenimiento del área de reserva forestal cada vez requieren menos la intervención de la comunidad concentrándose en actividades de monitoreo y control, este es un aspecto positivo desde la perspectiva de la recuperación ecológica y la resiliencia. Sin embargo, estos procesos pueden afectar la dinámica organizacional de la comunidad obligando a buscar nuevas fuentes de ingreso de recursos (entrevistas Reserva Hídrica Chipautá, 2018).

Dentro de las nuevas estrategias que la comunidad ha venido evaluando para el fortalecimiento de las actividades de ecoturismo se encuentra la mejora en infraestructura en los hogares campesinos de la vereda con posibilidad para prestar alojamiento a los visitantes. También se ha esbozado la configuración de un proyecto alrededor de plantas ornamentales que pueden ser de interés para grupos de artistas o facultades de diseño entre otros. Una primera aproximación de lo anterior fue la construcción de piezas gráficas con orientación botánica las cuales se realizaron a partir de algunas especies con significado especial para la comunidad, resultado de procesos de investigación estudiantil (Ramírez, 2019).

Tabla 11. Hito 3: La apuesta por el ecoturismo como proyecto ambiental y económicamente sostenible en el largo plazo

QUÉ SE PERSEGUÍA

- Conservación y preservación de los bienes y servicios ambientales
- Adaptación del trabajo comunitario al contexto cambiante
- Lograr que el ecoturismo como estrategia sea económica y ambientalmente sostenible en el mediano y largo plazo.



ORIGEN DE LOS RECURSOS

Recursos propios de las mujeres de la vereda Chipautá, JAC de Chipautá, Alcaldía

ACTORES IMPLICADOS

Familias que trabajan en la Reserva Hídrica de Chipautá, JAC Chipautá, Alcaldía de Guaduas, CAR. Instituciones académicas (colegios, universidades, instituciones y centros de investigación)

ESTRATEGIAS

- Asegurar las labores de mantenimiento sobre la reserva reconociendo la interdependencia de los bienes y servicios ambientales orientándose a la restauración ecológica.
- Fortalecer los vínculos que favorezcan el desarrollo de actividades de ecoturismo e investigación
- Vincular e involucrar al núcleo familiar en el proyecto
- Consenso y participación en las decisiones sobre las actividades de la reserva
- Iniciar procesos de formación para talleres ambientales
- Divulgación sobre las actividades de la reserva. Creación de la página de la reserva Hídrica de Chipautá
- Diseñar planes y actividades de ecoturismo que no impliquen la alteración de los elementos del paisaje o interfieran con la protección y mantenimiento de la reserva.
- Dirigir las actividades de ecoturismo hacia la educación ambiental a través de talleres
- Reinversión de reconocimientos e ingresos en infraestructura para fortalecer las actividades de ecoturismo.



RESULTADOS

- Se realizó un convenio con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas entorno al proceso de restauración ecológica con la participación de profesores y alumnos de maestría y pregrado.
- Se llevó a cabo proyecto en conjunto con el Smithsonian Conservation Biology para realizar inventario de aves migratorias.
- Se recibieron diferentes grupos de colegios y universidades.
- Se generaron recursos a partir de actividades de ecoturismo en la reserva.
- Se obtuvo reconocimiento por parte de la Fundación Siembra Colombia con el premio de Sostenibilidad Ambiental en la categoría ORO.
- Se obtuvo divulgación del trabajo en la reserva por parte de diarios nacionales y hasta el año 2017 afluencia en los grupos académicos que visitan la reserva.
- Obtienen el reconocimiento de los hombres de la vereda de los habitantes del municipio y de la región en la contribución a la protección del recurso hídrico.
- Hombres y mujeres participan y toman decisiones en igualdad de condiciones. En los hogares se equilibra un poco la carga en la distribución de las actividades domésticas.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

CONCLUSIONES

El abordaje del caso objeto de estudio en el marco de los estudios organizacionales permitió observar que es necesario de acuerdo con lo planteado por Miranda (2007), superar la visión funcionalista de las organizaciones para realizar un análisis interpretativo y complejo, centrándose en el cómo se llegó a la consolidación de la organización de mujeres alrededor de la Reserva Hídrica de Chipautá. El caso demuestra que las organizaciones pueden ir más allá del concepto de empresa, rompiendo los paradigmas tradicionales de la teoría organizacional. La construcción de los hitos históricos para exponer el caso refleja de manera progresiva esta forma de organización comunitaria, como el producto de diferentes situaciones de orden social, político y ambiental circunscritas en un tiempo específico.



El estudio de las organizaciones comunitarias implica el reconocimiento y seguimiento de actores que se desarrollan en el entramado de contextos específicos con multi-racionalidades e intereses frente a un mismo proceso. De tal forma, a través del análisis del caso se refleja una serie de dinámicas y prácticas sociales entorno a la construcción y reconocimiento de la comunidad. Lo cual se evidencia en las estrategias empleadas para sobrevivir como grupo.

Por otro lado, desde la perspectiva de los objetivos que persiguen las organizaciones, la experiencia a través de la reserva muestra que los sujetos, en este caso la comunidad, se mueven por objetivos que superan la obtención de rentabilidad, expresando su necesidad de construir identidad, pertenencia y empoderamiento del territorio a través de la protección de los bienes y servicios ambientales para la región. De igual forma, esta experiencia organizativa demuestra la creación de estrategias para mejorar las capacidades de integración social.

El primer hito del caso responde al concepto de organización comunitaria entregado por la FAO, en donde se une un grupo de personas, de manera voluntaria con el fin de responder a problemas que los afectan como comunidad y responden creando soluciones económicas, sociales y productivas. Las relaciones sociales y la consolidación de sus estrategias a partir de la confianza, la participación y el compromiso se presentaron de manera orgánica lo cual permite el autorreconocimiento como grupo, redimensionando la identidad y el sentido de la organización. De igual forma, facilitaron los procesos de asignación y distribución de labores al interior del grupo.

Una de las lecciones a través de la apuesta por el ecoturismo en la reserva, radica en que los proyectos ecoturísticos liderados por las organizaciones comunitarias que buscan, entre otras cosas, generar beneficios para la región; razón por la que es muy importante desarrollar estrategias que perfilen esta experiencia hacia la educación ambiental con la participación de la comunidad.

Hasta la fecha las actividades de ecoturismo en la reserva guardan coherencia con los objetivos organizacionales y se ha tenido un cuidado especial para que no causen impactos negativos en el proceso de restauración ecológica que se viene dando. Por ello, el perfil del turista que accede a la reserva es muy específico, obligando a esta comunidad a crear y trabajar en estrategias innovadoras que logren

combinar la producción de servicios culturales en equilibrio con los demás servicios ecosistémicos.

Dentro de los factores de vulnerabilidad, los estudios organizacionales señalan que existe una alta dependencia del medio físico para generar beneficios económicos. Para las actividades de ecoturismo representa un factor de vulnerabilidad una fuerte dependencia con las actividades de investigación por parte de las universidades interesadas en la reserva y de los procesos de educación ambiental desarrollados en colegios.

Otro de los factores de vulnerabilidad presentes en las organizaciones comunitarias es la vinculación alrededor de bienes comunes y la definición de derechos de propiedad. Debido a que la titulación de los predios se encuentra a nombre de la CAR y de la alcaldía municipal de Guaduas, presentan restricciones de tipo institucional que limitan, por ejemplo, la realización de obras de infraestructura para el desarrollo de algunas actividades dentro de la reserva.

Cuando se observan en retrospectiva los beneficios del área intervenida, muchas veces se obvia todo el trabajo de gestión por parte de las líderes de la reserva. Específicamente en labores como, la consecución del contrato de reforestación ante la multinacional, el trabajo con la alcaldía, las reuniones con la firma, la comunicación con los diferentes actores, la apropiación del marco legal y la distribución de funciones en la organización. Todo esto significó el desarrollo de capacidades en estas mujeres.

En consecuencia, el desarrollo de la organización comunitaria transformó los roles de las familias y las comunidades, logrando nuevas prácticas sociales. A través de los dos primeros hitos se destacó el liderazgo de las mujeres propiciando la generación de la forma organizacional, los sentidos de apropiación del espacio, la negociación ante otros actores y la generación de otras fuentes de ingreso para la comunidad. También se generaron cambios en la distribución de tareas del hogar y en el reconocimiento que mutuamente tenían hombres y mujeres. El tercer hito significó la construcción de un balance en la participación de hombres y mujeres en la organización de tal manera que las iniciativas fueron compartidas dinamizando la organización. Como resultado de todo lo anterior, la experiencia de la reserva ha propiciado beneficios sociales que redundan tanto en la vida pública como en la vida privada de sus partícipes.



REFERENCIAS

Álvarez, E. (2006). Las reformas estructurales y la construcción del orden neoliberal en Colombia. Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado. Colección Grupos de Trabajo de CLACSO. Buenos Aires, CLACSO Libros, 247-284.

Amézquita, M. (2017). Etnobotánica medicinal de huertas familiares en las veredas Chipautá y Granada, Guaduas, Cundinamarca.

Arrieta, G., Requena, I., Toro, J. y Zamorano M. (2016). Adaptation of EVIAVE methodology for monitoring and follow-up when evaluating the environmental impact of andfills". *Environmental Impact Assessment Review* 56: 168-179.

Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y sociedad*, 17(32), 107-144. Recuperado en 21 de julio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252005000100004&lng=es&tlng=es.

Barba, A. (2013). Conferencia administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, Núm. 44, pp. 139-151.

Barbosa, A; Cantillo, E. (2018). Análisis de la germinación de *CROTON GOSSYPIFOLIUS* (EUPHORBIACEAE) bajo diferentes tratamientos pre germinativos. *Boletín Semillas Ambientales*, 12(2), 7-19.

Bekessy, A., Runge, C., Kusmanoff, M., Keith, A., Wintle, A. (2018). Ask not what nature can do for you: A critique of ecosystem services as a communication strategy. *Biological conservation*, 224, 71-74.

Benayas, J., Newton, A., Diaz, A., Bullock, J. (2009). Enhancement of biodiversity and ecosystem services by ecological restoration: a meta-analysis. *Science*, 325(5944), 1121-1124.

Bradshaw, A. (2002). *Handbook of ecological restoration* (Vol. 1). Reino Unido: Cambridge University Press.

Camargo, D., Fuentes, V. (2017). Caracterización del suelo y recomendaciones de manejo para la restauración ecológica vereda Chipautá, Guaduas, Cundinamarca. Universidad Javeriana. Maestría en Estudios Rurales.



CAR (2007). Plan de Manejo Ambiental de la Reserva Forestal Protectora Cuenca del Río San Francisco. CAR.

CAR (2020). Restauración Ecológica para la construcción social en Chipautá. Recuperado 14 de Julio de 2020. <https://youtu.be/C5TG4X3uPfo?list=PL4Hz7tdqWVWguR>

Cárdenas, J. Vallejo, L. (2016). Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. *Apuntes del CENES*, 35(62), 87-123.

Carrillo, D. (2019). Estimación de la biomasa aérea almacenada y del carbono retenido en especies representativas de la reserva forestal protectora, cuenca alta del Río San Francisco, Guaduas, Cundinamarca. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Ingeniería Forestal.

Contraloría de Cundinamarca (2019). Cumplimiento del artículo 111 de la ley 99 de 1993 en el Cundinamarca. <http://www.car.gov.co/uploads/files/5e29facb54ad4.pdf>

de Santana, V., Fontes Filho, J., Barroso, S. (2015). GESTIÓN LOCAL DE RECURSOS DE USO COMÚN EN TURISMO: La perspectiva de Elinor Ostrom. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 24(1), 56–75.

Del Cairo, C., Gómez, S., Ortega, E., Ortiz, D., Rodríguez, A., Vélez, J. Vergara, T. (2018). Dinámicas socio ecológicas y ecoturismo comunitario: un análisis comparativo en el eje fluvial Guayabero-Guaviare. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(82), N.PAG. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-82.dsec>

Díaz, E. (2014). Las prácticas empresariales y la alteración de la estructura del paisaje. El caso del cultivo de palma de aceite en la zona norte de Colombia. *Revista Activos*, 12(22), 171-192.

Díaz, E. (2015). El reconocimiento de los costos ambientales como instrumento para el empoderamiento económico de las comunidades afectadas (caso vereda Chipautá). Instituto de Estudios Ambientales (IDEA).

Díaz-Carrión, I. (2014). Ecoturismo Y Vida Cotidiana De Las Mujeres en Sontecomapan (Veracruz, México). *Cuadernos de Turismo*, 34, 69–88.



García, F. (2003). La agricultura latinoamericana en la era de la globalización y de las políticas neoliberales: un primer balance. *Revista de geografía*, 2003, núm. 2, p. 9-36.

Gessa, A., Toledano, N. (2011). Turismo, Emprendimiento Y Sostenibilidad en Los Espacios Naturales Protegidos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 20(5), 1154–1174.

Gómez, Y. Arner, E. (2008). CARACTERIZACIÓN GRÁFICO-TEÓRICA DE LOS HITOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE SANTIAGO DE CUBA. *Ciencia en su PC*, (1), 80-88. [Fecha de consulta 21 de julio de 2020]. ISSN: 1027-2887. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1813/181320674010>

Gonzales-Miranda, R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58.

Healy, R. (2006) "The commons problem and Canada's Niagara Falls." *Annals of Tourism Research* 33(2): 525-544

Hernández-Gómez, R., Cantillo-Higuera, E. (2018). La restauración ecológica como estrategia de construcción social en la Vereda Chipautá, Municipio de Guaduas, Cundinamarca. *Ambiente y Desarrollo*, 22(42), 1-15.

INSFOP-FAO (2008) Organización comunitaria: Folleto No. 1. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-as496s.pdf>

Ley 99 de 1993. Congreso de la República de Colombia. Diciembre 22 de 1993. https://www.cvc.gov.co/sites/default/files/Sistema_Gestion_de_Calidad/Procesos%20y%20procedimientos%20Vigente/Normatividad_Gnl/Ley%2099%20DE%201993-Dic-22.pdf

Maldovan, J. (2018). GESTIÓN ASOCIATIVA Y SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL: El caso de las cooperativas de cartoneros de la Ciudad de Buenos Aires. *Sociología, Problemas e Prácticas*, 88, 95–113. <https://doi.org/10.7458/SPP2018886509>

Martínez, J. (2008). Instrumentos económicos para la protección del medio ambiente. Madrid: Dikynson.

Medina, C. (2007) ¿Qué son los estudios organizacionales? REVISTA Universidad EAFIT. Vol. 43. No. 148. 2007. pp. 9-24.

Montaño, L., Rendon, M. (2004) Las aproximaciones organizacionales caracterización, objeto y problemática. Contaduría y Administración, [S.l.], n. 213, mayo 2004. ISSN 2448-8410. Disponible en: <<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/458>>. Fecha de acceso: 15 jul. 2020 doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2004.458>.

Naranjo, M. (2016). Estudios organizacionales y su posicionamiento en América Latina: acercamiento teórico-metodológico y desafíos latinoamericanos. Summa Iuris, 4(1), 74-91.

Pachano, L., Vázquez, M. (2008). El Orientador Educativo En El Contexto Comunitario. Journal of Technology Management & Innovation, 3(2), 36-43.

Pérez, A. y Guzmán, M. 2015. Los estudios organizacionales como programa de investigación. En: Cinta moebio 53: 104-123. Disponible en: www.moebio.uchile.cl/53/perez.html

Ramírez, N., (2019). Palmera reserva Chipautá. Portafolio de diseño. Disponible en: <https://www.behance.net/nataliaram36bd/projects>

Rivera, M., Félix, Á. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales. Un estado de la cuestión. Investigaciones Geográficas, 72, 235-254. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>

Rivera-Hernández, J., Pérez-Sato, J., Alcántara-Salinas, G., Servín-Juárez, R., García-García, C. (2018). El Ecoturismo Y El Turismo Rural en La Región De Las Altas Montañas De Veracruz, México: Potencial, Retos Y Realidades. Agroproductividad, 11(8), 129-135. <https://doi.org/10.32854/agrop.v11i8.1108>

Roa, M., Brown, S., Roa, C. (2015). Jerarquía de vulnerabilidades de las organizaciones comunitarias de agua en Colombia. Gestión y Ambiente, 18(2), 51-79. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-55610-8>

Ruíz, L. (2014) En Guaduas, mujeres unidas trabajan para preservar el agua. La República. 08 de mayo de 2014. <https://www.larepu->



blica.co/responsabilidad-social/en-guaduas-mujeres-unidas-trabajan-para-preservar-el-agua-2119266 recuperado 14 de Julio de 2020.

Santamaría, J. Díaz, E. (2011) El comercio internacional como multiplicador de la deuda ecológica. *Revista Activos*, 9(16-17), 117-134.

Stake, R. (1994). "Case Studies", en: Denzwhyteín y Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 236-245.

Suescún, J. (2019). Aproximación al andamiaje metodológico en los Estudios Organizacionales. *Sapientia Organizacional*. 6 (12), 161-181. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapientia/article/view/15156/0>

Torres, C. (2007). *Aprendizaje Organizacional Desde la Perspectiva de la Identidad Organizacional: El Caso de una Institución Educativa de Nivel Superior*. Tesis doctoral. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11285/572677>

Vázquez, M., Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & Gestión*, 37, 255–284.

Vera, L. (2017). *Procesos de desarrollo local desde la perspectiva de género: la experiencia liderada por mujeres para contribuir a la rehabilitación de la cuenca del Río San Francisco en la vereda Chipautá (Guaduas-Cundinamarca)*. Universidad Javeriana. Maestría en Estudios Rurales.

Villamizar, E. Uribe, M. (2009) El fracaso del neoliberalismo y su modelo de desarrollo. En: *Revista La Propiedad Inmaterial*. 13 (nov. 2009), 199-150. Disponible en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/download/459/3626?inline=1>

World Resources Institute (2005) *Millennium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Island Press, Washington, DC.



CAPÍTULO 12

ESTUDIO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS APROVECHABLES EN BOGOTÁ¹

María Del Pilar Sánchez Muñoz²
José Jardani Giraldo Uribe³

INTRODUCCIÓN

Los Estudios Organizacionales son concebidos con un análisis crítico dentro de la comprensión de los fenómenos organizacionales. Por ello, circunstancias como el papel que juegan las organizaciones y su interacción son factores claves para que el manejo de los residuos sólidos domiciliarios se encamine a la adecuada disposición y reducción de efectos negativos al medio ambiente.

Este capítulo centra la atención en: primero, considerar que todos los agentes involucrados son organizaciones (hogares, operadores logísticos, industria y Estado); segundo, puntualizar cómo la interacción entre estos agentes se traduce en un cambio en los modelos

-
1. El desarrollo de este capítulo contó con financiación en tiempo de la Universidad Surcolombiana.
 2. Economista, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia. Magíster en Economía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Doctora en Desarrollo Sostenible, Universidad de Manizales, Caldas, Colombia. Docente Facultad de Economía de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Investigadora del Grupo de Investigación Economía y Desarrollo Humano de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mariad.sanchez@urosario.edu. Orcid: 0000-0002-9325-9091.
 3. Economista, Universidad Libre, Pereira, Colombia. Magíster en Administración Económica y Financiera, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Doctor en Desarrollo Sostenible, Universidad de Manizales, Caldas, Colombia. Docente a tiempo completo de la Universidad Surcolombiana, Huila, Colombia. Investigador del Grupo CREA. Correo electrónico: jose.giraldo@usco.edu.co. Orcid: 0000-0001-9198-6300.



organizacionales de cada uno, para el caso de los residuos sólidos domiciliarios aprovechables en Bogotá; y, tercero, construir un espacio académico para construcción de conocimiento en el área de los Estudios Organizacionales.

Los residuos sólidos generados por los hogares son, una parte, dispuestos en el Relleno Sanitario Doña Juana; y la otra, potencialmente reutilizables como materia prima por la industria, lo que requiere, por un lado, que la actividad de separación en fuente se haga de manera responsable y consciente por parte de los hogares, los recicladores y las empresas prestadoras del servicio de recolección y transporte, organizaciones que juegan un papel fundamental en el proceso integral del servicio; y, por otro lado, una industria potencialmente demandante de estos residuos para ser incorporados al proceso productivo en forma innovadora.

En 2018, según datos del Sistema Único de Información (SUI), el total de toneladas de residuos sólidos dispuestas en Colombia fue de 11.305.133, de los cuales 2.323.678 fueron dispuestas en Bogotá. Esto significa que para dicho año cada habitante en la ciudad produjo, en promedio, 0,886 kilogramos diarios de tales residuos (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2019). Con respecto a la composición de los residuos sólidos, de acuerdo con la UAESP – Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (2016) el 42,84% correspondía a alimentos, el 23,39% a plásticos y el 15,67% a papel y cartón.

Al realizar la evaluación diagnóstica, algunas de las problemáticas registradas en el manejo de residuos sólidos domiciliarios en la ciudad son: los problemas de salud por contaminación visual y de aguas residuales; la débil capacidad institucional para incentivar a la población a hacer separación en la fuente y a la industria para utilizar los residuos aprovechables como materia prima; el desconocimiento o falta de interés de la comunidad (desincentivos) que dificultan el aprovechamiento de los residuos sólidos; un sistema tarifario inadecuado, dado que no incentiva a los agentes a cumplir con su rol dentro del proceso; la existencia de un modelo de contratación de las empresas privadas recolectoras y transportadoras de los residuos sólidos hacía el Relleno Sanitario Doña Juana que ha generado sobrecostos; la informalidad y exclusión social por parte de



los grupos de recicladores; el uso de Relleno Sanitario para la disposición final (forma más económica pero no la más eficiente); y la falta de mercados adecuados para la comercialización de los residuos sólidos aprovechables, porque el sector productivo no incorpora este material en su proceso de fabricación y no hay suficientes avances en ciencia, tecnología e innovación que permita el aprovechamiento de los residuos.

La información anterior es preocupante a la luz de la política para la gestión integral de residuos en Bogotá, la cual formula como objetivo fundamental el impedir o minimizar de manera eficiente la cantidad y/o la peligrosidad de los residuos que llegan a los sitios de disposición final, contribuyendo a la protección ambiental y al crecimiento económico.

Como lo señala Ann (1993), la ineficiencia del sector se da por varios factores asociados a las falencias de la política pública, al desconocimiento y la falta de interés de los hogares en la separación de los residuos sólidos domiciliarios, la informalidad de los recuperadores de oficio, la falta de acompañamiento y reconocimiento a su labor y la ausencia de responsabilidad social del sector privado que favorezca la separación, recolección y la reutilización.

Entonces, dado que los Estudios Organizacionales se identifican por su relación con las ciencias sociales y humanas, y su perspectiva crítica (González-Miranda, 2014), vale la pena decir que el estudio de los modelos que explican la interacción entre los agentes que conforman la red del sector de residuos sólidos en la ciudad de Bogotá es un tema de interés para este campo de estudio.

ORGANIZACIONES DE RESIDUOS SÓLIDOS EN OTRAS LATITUDES

Al revisar casos particulares de algunas ciudades de América Latina, se encuentra que, por ejemplo, en la ciudad de Curitiba (Brasil) desde 1989 se implementó el programa *La basura que no es basura*, con el objetivo de cambiar la mentalidad de sus ciudadanos y comenzar a visualizar la basura como un recurso (Hoy Digital, 2008). En 2018,



el programa de Curitiba abarcó el 100% de la ciudad, que cuenta con 1.8 millones de habitantes, y se complementó con un programa educacional y de incentivos para minimizar la generación de basura.

En otras ciudades también se han utilizado como estrategia para mitigar los daños que se ocasionan con la mala disposición de los residuos sólidos, procesos de incineración y producción de compostaje. No obstante, los resultados no han sido los esperados por los elevados costos que se requieren para instalar las plantas o por la falta de mercado, los altos costos de operación o la mala calidad del producto obtenido (abono orgánico). Este es el caso de Guadalajara, Monterrey, Oaxaca, D. F. y Puebla (México); Medellín (Colombia), Rosario (Argentina), Puerto Príncipe (Haití). Para Narea, "en los países en que este método ha tenido resultados favorables, se debe a que se desarrollaron políticas nacionales para recuperar suelos, como el caso de Holanda, la India y Pakistán" (2008: 7).

La evaluación diagnóstica presentada en Bogotá muestra que son varios los problemas de la gestión de residuos sólidos; entre ellos, la escasa separación en la fuente que realizan los ciudadanos haciendo que los procesos de reciclaje tengan mayores costos, el bajo aprovechamiento de los residuos que aumenta la cantidad de gases efecto invernadero por la disposición en el relleno sanitario y el papel pasivo de las empresas prestadoras del servicio de recolección y de las empresas productoras de bienes y servicios para utilizar dentro de sus procesos los residuos sólidos aprovechables. Por lo anterior, en los últimos años se han desarrollado algunos lineamientos normativos en el manejo de residuos sólidos, en búsqueda de reducir las cantidades dispuestas en el Relleno Sanitario Doña Juana. Estos lineamientos han estado acompañados de campañas de sensibilización e inclusión de la población recicladora. En este sentido, de acuerdo con García (2003):

existen muchos avances tecnológicos creados para gestionar residuos sólidos, pero a veces no se tiene en cuenta que para que la recogida de estos residuos sea más efectiva es necesario una educación a nivel del ciudadano, que debe de implicarse en ese proceso; es una de las claves, y que mejor medio que hacerlo a través de la educación ambiental (s.p.).



Lo anterior es reforzado por Usaquén y Sánchez (2014: 156) quienes afirman que:

es apremiante que se consolide una educación ambiental que haga que los individuos moderen sus prácticas de consumo, mejoren la manera como disponen los residuos en su vivienda (separación en fuente) y cambien el paradigma dominante de ver los residuos como desechos que deben ser gestionados a recursos potencialmente reutilizables.

Para Europa, diferentes estudios analizan la gestión de los residuos sólidos domiciliarios. Algunas ciudades han adoptado la estrategia de cero - emisión de residuos; este es el caso de Roma (Italia), en donde se considera que la medida “ayuda a la maximización de energía y la recuperación del material mientras se minimiza la cantidad final que se lleva al relleno sanitario y la contaminación relacionada a todos los pasos de recolección y tratamiento” (Cherubini, Bargigli, y Ulgiati, 2008: 2553).

En Asia, Hui, Li’ao, Fenwei, y Gang (2006: 1052-1053) plantearon que:

un cambio revolucionario en el manejo de residuos sólidos inicia con la reducción –inicialmente utilizando menos y reutilizando más– y el reciclaje. En adición, la incineración y el compostaje de residuos orgánicos [son actualmente] métodos dominantes para el tratamiento de residuos en vez de la disposición en rellenos sanitarios.

No obstante, de acuerdo con los anteriores autores, China aún tiene un atraso en el reciclaje de residuos sólidos, tecnologías para tratamiento y estrategias de manejo, comparada con otros países avanzados.

Adicionalmente, Sufian y Bala (2007) plantearon que aumentar la capacidad de recolección por sí sola no mejora la calidad del medio ambiente y que es necesario un aumento en la asignación presupuestaria para la recogida y el tratamiento de los residuos para mejorar la calidad ambiental de la ciudad de Dhaka. Para Chen, Chang, Chen, y Tsai (2010: 1371),

los incineradores son considerados en países como Japón y Alemania, la principal tecnología para un sistema de gestión de residuos capaces de hacer frente a la creciente demanda de tratamiento de residuos sólidos urbanos e industriales en las regiones urbanas.



Con respecto a los temas de aprovechamiento de residuos sólidos, Liang y Zhang (2012) concluyen que la producción de biogás a partir de material reciclado convertido en lodo con tratamiento de agua es considerada el método más aceptado en la ciudad de Suzhou, China.

Vásquez (2005) presenta un modelo que permite simular el impacto de un plan de gestión para el manejo de los residuos sólidos domiciliarios en la región metropolitana de Chile; y concluye que una campaña informativa y funcional, la cual aumenta los residuos reciclados, tiene una incidencia significativa en la cantidad de residuos en los rellenos sanitarios y en los costos asociados a la producción, recolección y disposición de los residuos sólidos domiciliarios en la región metropolitana de Chile.

Asimismo, Ibarra, Redondo, y Peña (2010: 36) construyen un modelo para la regionalización y manejo sostenible de los residuos sólidos municipales en Colombia, teniendo en cuenta variables como el número de suscriptores, la capacidad de disposición final adecuada y el retorno de inversión. Los autores concluyeron que “para implementar un plan de gestión integral de residuos sólidos, que sea eficiente, se necesita que exista una tasa de inversión adecuada al número de la población de la institución” (Ibarra, Redondo, y Peña, 2010: 36).

Igualmente, Ávila, Nieto, Jiménez, y Osorio (2011: 9) presentaron el análisis y evaluación del impacto generado en un sistema de gestión integral de residuos sólidos debido al incremento de los residuos asociados al crecimiento de la población en la ciudad de Santiago de Cali. Los autores llegaron a la conclusión que:

la realización de campañas de concientización y el establecimiento de políticas que permitan reducir la generación de residuos por parte de la población, así como la separación y aprovechamiento de estos en la fuente, son de gran impacto sobre el sistema de análisis, dado que permiten reducir los niveles de contaminación y emisiones al ambiente, al igual que retardar la necesidad de apertura de nuevos vertederos a cielo abierto. La creación de zonas de acopio, donde lleguen los materiales reciclables recolectados por las empresas de servicios y se les dé el trato correspondiente,



garantiza que los residuos sean manipulados correctamente a lo largo de la cadena.

Finalmente, Peña y Rojas (2013) desarrollaron un modelo para simular el impacto de un plan de gestión para el manejo de los residuos sólidos domiciliarios en la zona urbana de la ciudad de Huancayo (Región Junín en Perú). En el modelo se propuso alternativas de reciclaje y compostaje en una planta de tratamiento previo a la disposición en el relleno sanitario. La principal conclusión de esta investigación fue que la sensibilización informativa y funcional que permita la segregación de los residuos en el origen tiene una incidencia significativa en la cantidad de residuos en los rellenos sanitarios y en los costos asociados a la producción, recolección y disposición de los residuos sólidos domiciliarios en la zona urbana de Huancayo.

Así, la contextualización anterior implica que se debe generar un cambio de paradigma dentro del manejo de los residuos sólidos. Cambios que se llevan a cabo con base en la construcción de un nuevo pensamiento organizacional que no solo sensibilice a los agentes del sector, sino que genere cambios trascendentales dentro de los comportamientos internos de cada organización (agente).

¿QUÉ SON LOS RESIDUOS SÓLIDOS?

El Decreto 1077 de 2015, define los residuos sólidos como

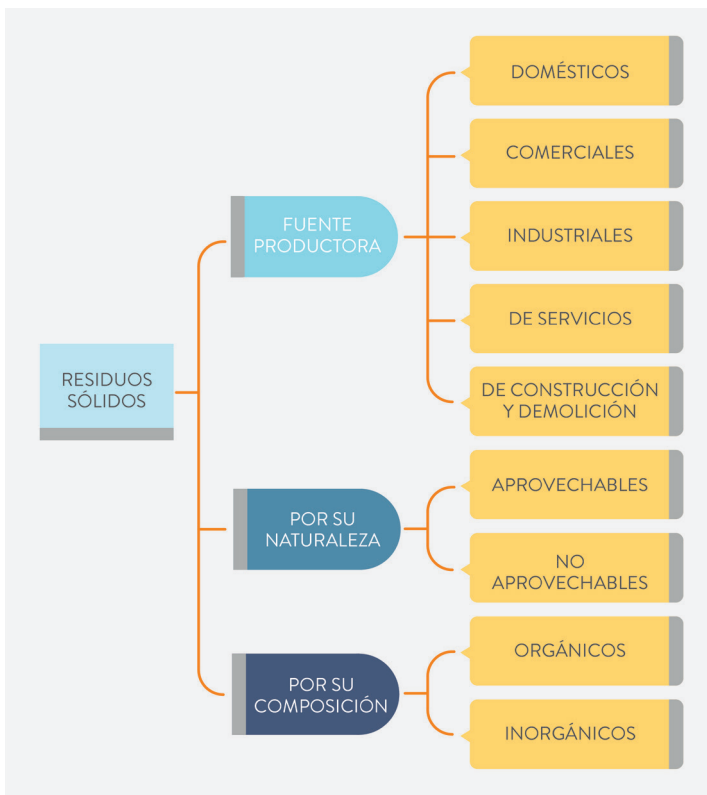
cualquier objeto, material, sustancia o elemento principalmente sólido resultante del consumo o uso de un bien en actividades domésticas, industriales, comerciales, institucionales o de servicios, que el generador presenta para su recolección por parte de la persona prestadora del servicio público de aseo. Igualmente, se considera como residuo sólido, aquel proveniente del barrido y limpieza de áreas y vías públicas, corte de césped y poda de árboles. Los residuos que no tienen características de peligrosidad se dividen en aprovechables y no aprovechables.

En la figura 1 se presenta la clasificación de los residuos sólidos de acuerdo con su fuente productora, por su naturaleza y por su composición.

Este capítulo se enfoca en el mercado de los residuos sólidos domésticos o domiciliarios que son potencialmente aprovechables. El Decreto 1077 de 2015 los define como “cualquier material, objeto, sustancia o elemento sólido que no tiene valor de uso para quien lo genere, pero que es susceptible de aprovechamiento para su reincorporación a un proceso productivo”.

Se asume, además, que los residuos sólidos domiciliarios no aprovechables se disponen en rellenos sanitarios, al ser materiales que no ofrecen ninguna posibilidad de aprovechamiento, reutilización o reincorporación en un proceso productivo. No tienen valor comercial y por esa razón generan costos de gestión externa, sea por su tratamiento y/o disposición final.

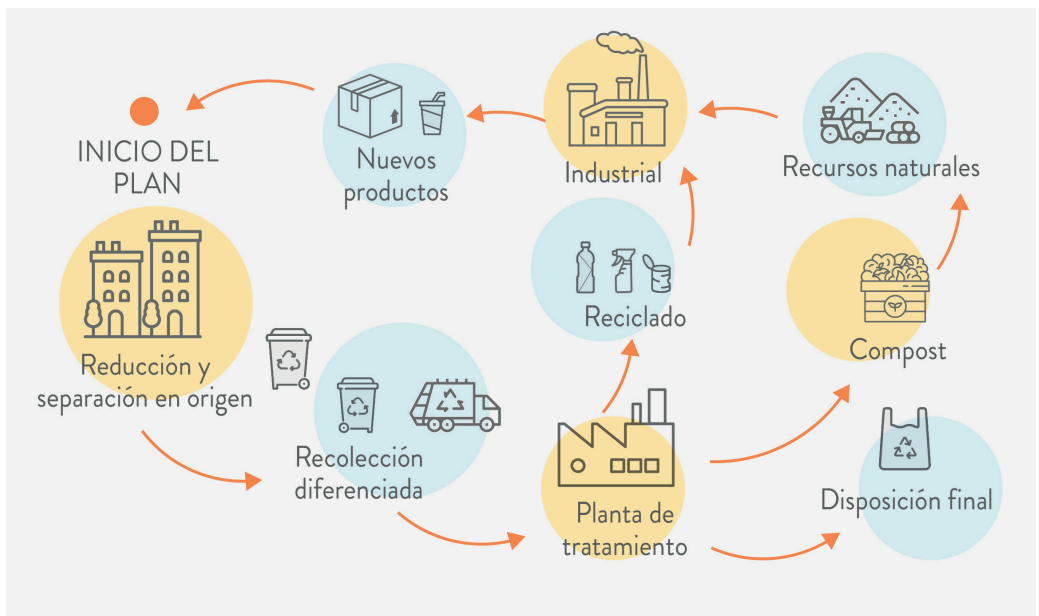
Figura 1. Clasificación de los residuos sólidos



Fuente: Elaboración propia

Es indispensable reconocer a las organizaciones involucradas en el ciclo o cadena del manejo de los residuos sólidos domiciliarios. Por un lado, la industria transforma los recursos naturales en bienes y servicios finales; por otro, los hogares, a través de su consumo generan los residuos sólidos; los recicladores ayudan en el proceso de separación y selección de material potencialmente reciclable; también están las empresas prestadoras de la recolección y transporte, las cuales pueden ser públicas y/o privadas; y, finalmente, las empresas que se encargan del tratamiento para devolver los residuos al proceso productivo (transformados en materia prima) o para su disposición final, bien sea en relleno sanitario o a través de incineración (figura 2).

Figura 2. Proceso circular de los materiales



Fuente: <http://labasuramateriaprima.blogspot.mx/2011/04/blog-post.html>

Las organizaciones anteriormente descritas tienen, cada una, un rol decisivo en la sociedad para reducir la cantidad de residuos que se



disponen en el relleno sanitario; y deben tener conciencia ambiental que les permita tomar las mejores decisiones. Esto implicaría, como afirma González-Miranda (2014), que la interacción recíproca entre las diferentes visiones de las organizaciones que forman parte del proceso circular de los materiales será lo que permita construir una visión organizacional nueva, crítica y con cognición ambiental.

ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS EN BOGOTÁ

En este aparte se analizan las interacciones entre los hogares, los operadores logísticos de recolección, transporte y disposición final, las organizaciones de reciclaje, la industria que compra los residuos sólidos aprovechables como materia prima y el Estado como garante de la actividad.

Hogares

Los hogares, mediante el consumo de bienes, generan residuos sólidos que para el caso de Bogotá corresponden a 6.300 (aprox) toneladas diarias, de las cuales el 14% son recicladas. En coherencia con lo planteado por Sánchez y Ramos (2018) la tarea fundamental de esta organización, además de reducir el consumo de materiales altamente contaminantes, es la separación en fuente para evitar que el material potencialmente reutilizable se contamine, razón por la cual se hace indispensable, por un lado, sensibilizar y, por otro, incentivar a través de una tarifa para que cumplan en forma eficiente su rol, facilitando la tarea de las organizaciones de reciclaje.

La UAESP ha sensibilizado entre 2013 y marzo de 2020 a 1.875.786 usuarios. En la tabla 1 se observa con preocupación cómo el número de usuarios sensibilizados de un año a otro es cada vez menor, con un cambio de tendencia en el año 2019, sin que este dato se aproxime al del 2013 y el 2014.



Tabla 1. Usuarios sensibilizados

AÑO	USUARIOS
2013	718.084
2014	662.144
2015	284.800
2016	44.347
2017	32.374
2018	17.785
2019	109.828
2020 (MARZO)	6.424

Fuente: UAESP (2020)

Con respecto a los incentivos por tarifa, a los usuarios se les cobra por un aforo total y no por la cantidad de residuos sólidos generados en forma particular. Igualmente, aunque el Código de Policía contempla multas por no hacer la separación de basuras en fuente esta norma no se cumple porque no existen medidas coercitivas que la hagan efectiva.

Organizaciones de reciclaje

Estas organizaciones juegan un papel importante en la medida que de su trabajo depende el material aprovechable que puede ser utilizado por la industria como materia prima. En la ciudad existen 118 organizaciones de reciclaje que se encuentran legalmente constituidas, conformadas por 17.296 recicladores miembros (Semana Sostenible, 2020); el resto de los agentes trabajan de manera informal por toda la ciudad.

Algunos líderes de estas organizaciones de reciclaje consideran que las capacitaciones para organizarse, recibidas por parte del Distrito, no fortalecen ni la actividad en sí misma y tampoco los procesos



de asociatividad que deben desarrollar. Este último requisito lo ven solo como una estrategia para que se pueda dar cumplimiento a las acciones afirmativas planteadas en el Auto 275 de 2011; debido a que, aunque la tarifa de aprovechamiento ya se encuentra incluida en la factura, el Distrito no tiene cómo garantizar la infraestructura necesaria para prestar un servicio eficiente de aprovechamiento.

En palabras del Representante Legal de la Cooperativa Multiactiva de Recicladores Fontibón por Colombia RAFCOL,

uno de nuestros objetivos se orienta a la maximización de los residuos aprovechables por sus importantes beneficios ambientales y con una estrategia orientada al fortalecimiento y apoyo a programas y metas de nuestra organización. Resulta de fundamental importancia la gestión y acción de mejorar la calidad de vida de nuestros recicladores de oficio (2018).

De acuerdo con lo informado por la representante legal de la Organización de Recicladores de Bogotá en el año 2017, la clave para lograr una verdadera asociatividad consiste en diseñar programas donde se incluya a todos aquellos que pertenezcan al grupo asociado. Este es el caso de la Asociación de Recicladores de Bogotá, quienes trabajan con el principio de solidaridad.

Se puede afirmar que, dentro de la cadena de valor, la actividad del reciclaje se vuelve de subsistencia para muchos y un negocio para muy pocos. El ingreso diario promedio de un reciclador, que labora entre 12 y 13 horas, está entre diez mil (\$10.000, es decir, 2,7 USD⁴) y doce mil pesos (\$12.000 – 3,2 USD), lo que representa un promedio mensual de \$300.000 (81,3 USD). Los recicladores más expertos alcanzan a recibir hasta \$20.000 (5,4 USD) por día, con jornadas de trabajo de hasta 17 horas diarias. Frente a lo anterior, como parte del reconocimiento que se hace a la labor del reciclador, en diciembre de 2016 se hizo el primer pago por parte de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB) a las asociaciones de recicladores de Bogotá.

4. TRM del lunes 27 de Julio de 2020: 3.690,80 pesos colombianos por dólar estadounidense.



En 2017, la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico expidió la Resolución 788, con la cual se establece el porcentaje de provisión de inversiones para las organizaciones de recicladores en proceso de formalización como personas prestadoras de la actividad de aprovechamiento en ciudades con más de 5.000 habitantes. Esta provisión se realiza en el marco del plan de fortalecimiento empresarial de estas asociaciones. Sin embargo, uno de los temas que no se ha tenido en cuenta frente al aprovechamiento de los residuos sólidos dentro de las diferentes instituciones formuladas, entre ellas el Decreto 596 de 2015, es que no todos los recicladores quieren ser empresarios.

Por otro lado, la visión de los recicladores frente a las actitudes de los ciudadanos está relacionada con la falta de conciencia de los habitantes de la ciudad, la falta de conocimiento de los efectos negativos de la mala gestión de los residuos sólidos, sumado a campañas que han sido realmente poco efectivas.

Durante el año 2020, por efectos de la COVID – 19, la situación de estas organizaciones ha sido más difícil. Las medidas del Decreto 457 del mismo año, definió que los recicladores como prestadores del servicio público de aprovechamiento pueden salir a trabajar. No obstante, la interrupción en las actividades económicas ha traído como consecuencia que parte del material no tenga mercado en este momento y, por tanto, sus ingresos se han visto seriamente disminuidos. Adicional a esto, los recicladores mayores de 70 años deben permanecer aislados y no podrán salir a trabajar. Según la Asociación de Recicladores de Bogotá son, aproximadamente, unas 5.000 personas en Bogotá que no tienen ingresos para su mínimo vital.

Empresas prestadoras del servicio de recolección, transporte y disposición final

En la actualidad los residuos sólidos domiciliarios recolectados en Bogotá se disponen en el Relleno Sanitario Doña Juana, el cual se encuentra ubicado en la localidad de Usme. A partir del 12 de febrero de 2018 se estableció un nuevo sistema de recolección de residuos sólidos. La ciudad se dividió en 5 Áreas de Servicio Exclusivo (ASE)



en donde operadores privados prestan el servicio de recolección y transporte de los residuos no aprovechables (tabla 2):

Tabla 2. Áreas de Servicio Exclusivo 2018

ÁREAS DE SERVICIO EXCLUSIVO (ASE)	OPERADOR	LOCALIDADES
1	Promoambiental Distrito S. A. ESP	Usaquén, Chapinero, Santa Fe, La Candelaria, San Cristóbal, Usme y Sumapaz
2	Lime S. A. ESP	Antonio Nariño, Bosa, Ciudad Bolívar, Los Mártires, Puente Aranda, Rafael Uribe, Teusaquillo y Tunjuelito
3	Ciudad Limpia de Bogotá ESP	Kennedy y Fontibón
4	Promesa Sociedad Futura Bogotá Limpia	Barrios Unidos y Engativá
5	Área Limpia S. A. ESP	Suba

Fuente: Sánchez, Cruz y Giraldo (2019: 105)

Una de las dificultades estructurales del sector es que estas organizaciones prestan un servicio logístico (recolección, transporte y disposición final) y sus utilidades dependen positivamente de la cantidad de toneladas de residuos sólidos que ingresan al relleno sanitario, es decir, a mayor cantidad de toneladas dispuestas mayores serán las utilidades y viceversa. Por lo anterior, no tienen incentivos para dejar en manos de las organizaciones de reciclaje el material potencialmente aprovechable.

En la tabla 3 se observa que al Relleno Sanitario Doña Juana llega en mayor proporción material orgánico (42,2%) que, aunque podría



ser aprovechado se dispone en el relleno, generando lixiviados y gases efecto invernadero. Le siguen en proporción el plástico con un 23,4%, y el papel con un 9,4%, materiales que son potencialmente reutilizables. El resto de los materiales corresponde al 24,9% del total pesado durante el 2015 (UAESP, 2016).

Tabla 3. Caracterización de los residuos en el sitio de disposición final

TIPO DE MATERIAL	PORCENTAJE EN PESO POR MATERIAL
MATERIA ORGÁNICA	42,24%
PET	23,39%
PAPEL	9,41%
TEXTIL	8,13%
CARTÓN	6,26%
MADERA	2,58%
VIDRIO	2,32%
OTROS	1,58%
ALUMINIO	1,39%
CAUCHO	0,89%
CUERO	0,70%
LADRILLO	0,41%
CERÁMICA	0,34%
CENIZA	0,17%
MINERAL	0,11%
HUESO	0,08%

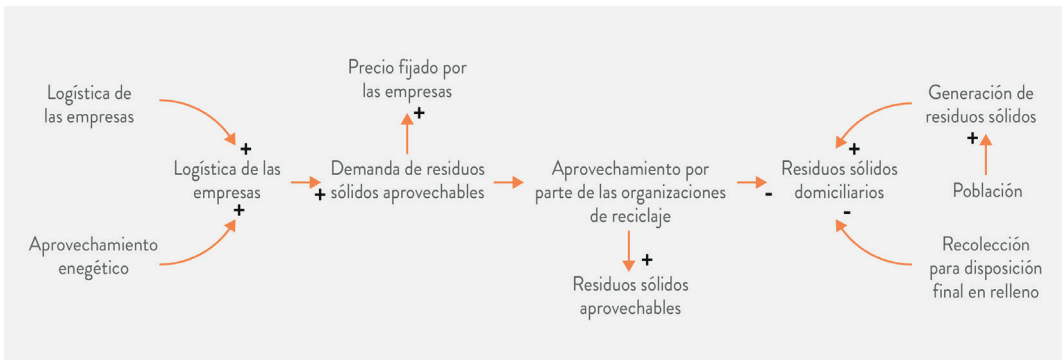
Fuente: Secretaría del Hábitat. UAESP (2016)

Industria

El mercado de los residuos sólidos aprovechables tiene una estructura de competencia imperfecta. Por ejemplo, en el caso del vidrio, existe un monopsonio y en el caso del papel y el plástico un oligopsonio. La figura 3 representa la posición dominante que se presenta por parte de la industria.

Las empresas que utilizan los residuos aprovechables como materia prima, demandan este producto no teniendo en cuenta su precio frente a la materia prima virgen, sino de acuerdo con necesidades ya preestablecidas dentro de sus procesos de producción. Es poco el desarrollo innovador que se observa para hacer un mayor uso de los residuos aprovechables y aún son altos los costos de su incorporación al proceso productivo. Las empresas líderes en la compra de residuos sólidos aprovechables son Peldar para el vidrio, Enka en el caso del PET, y en el caso del papel y el cartón Grupo Familia y Smurfit Kappa Cartón de Colombia.

Figura 3. Diagrama causal del mercado de los residuos sólidos aprovechables



Fuente: elaboración propia

En otras palabras, las empresas que utilizan los residuos sólidos aprovechables como materia prima para producir otros bienes no se ven afectadas con los esquemas de recolección aplicados en la ciudad, que se centran en su gran mayoría en los aspectos logísticos de



la recolección y disposición de los desechos, porque normalmente la industria ya tiene planificada la cantidad de este material que va a utilizar en el proceso productivo para garantizar la calidad, por lo anterior, compra el material y en épocas donde lo encuentra a bajo precio mantiene inventarios.

También existen casos de pequeñas empresas que utilizan el residuo sólido aprovechable como materia prima. Plasticombustibles, por ejemplo, opera en Funza y por cada kilo de plástico produce un litro de combustible diésel para vehículos; otros son Ecotec SAS, y Ceo-Diseclar SAS. La dificultad radica en que estas iniciativas no son manejadas en forma sistémica con una política pública que las interrelacione como un sistema.

Organizaciones que tienen esfuerzos particulares no tienen la capacidad de demandar mayor cantidad de residuos sólidos aprovechables por lo que se hace imperante incentivar a más industriales a usar estos residuos como insumos en su proceso de producción, por ejemplo, a través de incentivos tributarios. Adicionalmente, empresas multinacionales como Coca-Cola, Unilever y Nestlé han desarrollado campañas de forma aislada para manejar los residuos sólidos que se generan después del consumo de sus respectivos productos, siguiendo las políticas existentes sobre posconsumo.

Finalmente, se evidencia que este mercado no tiene regulación de precios y se presenta una falta de normatividad, reflejada en políticas insuficientes porque se encuentran orientadas solo a la oferta por parte de las organizaciones de reciclaje, sin tener en cuenta a la demanda por parte de la industria, trayendo como consecuencia que en cada sector (vidrio, papel, plástico, etc.) se establezcan dinámicas de mercado diferentes. En este sentido, se hace necesario configurar el mercado con un diseño pensado en estrategias de intervención dirigidas tanto a la demanda como a la oferta de los residuos sólidos aprovechables.

Intervención del Estado

El papel que juega el Estado como organización clave en este sector, está relacionado no solo con la elaboración de normativas, sino



también con políticas sectoriales focalizadas que permeen las decisiones de las organizaciones descritas anteriormente.

En el primer grupo se incluyen aquellas que alteran la disposición ciudadana frente a la generación y gestión de los residuos sólidos en el domicilio tales como la educación ambiental que el distrito planea implementar y el incentivo que la Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento Básico - CRA - plantea en la tarifa para quienes hacen separación en fuente o las sanciones para quienes no lo hagan.

En el segundo grupo de políticas se encuentran las relacionadas con la capacidad de recolección de las organizaciones recicladoras, tales como, su formalización (Resolución 276 de 2016); la logística en temas de micro rutas y de comunicación con las empresas de recolección; y su capacidad instalada reflejada en la infraestructura y en la tecnología utilizada.

Con respecto al grupo de políticas dirigidas hacia la industria que utiliza los residuos sólidos aprovechables como materia prima, se encuentran las exenciones y deducciones tributarias a las empresas que utilicen estos residuos como materia prima; la proporción de inversión que se destine a la investigación para el uso eficiente de esta materia prima dentro del proceso de elaboración de bienes finales de calidad y con valor agregado; y la política de comercio exterior que limite la importación de materia prima virgen. En lo que respecta a la investigación, los proyectos deben desarrollarse en alianzas entre la academia, el sector público y la empresa privada.

CONCLUSIONES

Como se expone en este capítulo, el analizar la interacción entre las organizaciones que hacen parte del sector de los residuos sólidos domiciliarios aprovechables permite comprender que no se ha dado un cambio estructural en el modelo organizacional, porque está basado en una operación logística de recolección y entierro total de los desechos, que favorece los intereses económicos de las organizaciones encargadas de la recolección y de los industriales, sin tener presente

el medio ambiente, la situación económica y social de los recicladores, la cual se ve agravada por la situación de la COVID – 19.

En otras palabras, el pensamiento crítico característico del pensamiento de los EO no se encuentra como paradigma dominante en el sector. Por el contrario, la percepción de la organización como transformadora de factores de producción y maximizadora de beneficios, tradicional a la corriente de la Teoría Administrativa y la Teoría Organizacional, sigue siendo el prototipo central de los procesos.

Aunque con las disposiciones existentes se espera que los ciudadanos separen residuos que son aprovechables como el papel, el cartón y todo aquello que no esté contaminado, el modelo organizacional no plantea elementos directos sobre la demanda de estos desechos por parte de la industria.

Asimismo, en Bogotá existe una competencia desleal entre las organizaciones de recicladores y las empresas prestadoras del servicio de recolección, transporte y disposición final, debido a que las primeras se ven abocadas a realizar lo más rápido posible su trabajo con las mínimas condiciones de infraestructura, de lo contrario, las segundas recolectan, con mejor tecnología, la totalidad de los residuos y lo depositan en el relleno, incluyendo el material que los hogares han separado para reciclaje.

Por lo anterior, se propone que los recicladores sean los únicos autorizados para realizar la recolección y aprovechamiento del material aprovechable, de acuerdo con las rutas y asociaciones correspondientes a cada Área de Servicio Exclusivo (ASE); se plantean canales de comunicación directa entre el operador y las organizaciones de recicladores, de manera que los desechos contaminados y los orgánicos serían recolectados por los operadores y llevados al relleno sanitario.

No obstante, si dentro del modelo organizacional los lineamientos de política no se quedan solo en el papel, si las reglas de juego generaran los verdaderos incentivos, si se encontrara la manera de incentivar prácticas en favor del ambiente, si existiera una verdadera voluntad política y un compromiso de las empresas privadas, se podría contribuir a la gestión eficiente de los residuos sólidos. Es en este punto en donde el pensamiento crítico de los EO es necesario.



Las estrategias de intervención dirigidas a las organizaciones que utilizan los residuos sólidos domiciliarios aprovechables como materia prima son del orden nacional y en la actualidad la política para la gestión de estos residuos carece de las mismas. No obstante, estas estrategias no serán efectivas, por sí solas, si hacia el futuro sigue siendo más barato enterrar los residuos en vez de reciclarlos; si es más costoso cumplir la normatividad que no hacerlo (Martínez Alier y Roca, 2013); si no se desarrollan investigaciones de innovación tecnológica y social; si la logística para transportar los residuos sólidos aprovechables hacia la industria acarrea para esta última excesivos costos de transacción; y si el sistema de información del sector sigue siendo deficiente.

Además, se requiere por parte del Estado una apuesta decidida en capacitación a los empresarios, por ejemplo, a través del SENA y un aumento en el presupuesto que el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio destinada a proyectos de ciencia, tecnología e innovación para agua y residuos sólidos, que era apenas del 0,13% en 2018. Igualmente, es necesario la construcción de proyectos de transformación de residuos sólidos aprovechables financiados con recursos de cooperación internacional o con subsidios otorgados.

En síntesis, la construcción entre los agentes del sector de una visión crítica y conjunta para modificar los modelos organizacionales es prioritaria a fin de mejorar la gestión de residuos sólidos en Bogotá.



REFERENCIAS

Ann, O. (1993). Los recicladores. Recuperado el 7 de mayo de 2013, de Subgerencia del Banco de la República. Biblioteca Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/node/81297>.

Ávila, S., Nieto, M., Jiménez, D., Osorio, J. (2011). Análisis del impacto generado en un sistema de gestión integral de residuos sólidos por el aumento de los residuos al crecimiento de la población a través de Dinámica de Sistemas. La Dinámica de Sistemas: un paradigma de pensamiento. 9º Encuentro colombiano de Dinámica de Sistemas. Bogotá: Universidad del Rosario.

Bogotá, Corte Constitucional. Solicitud de cumplimiento de la Sentencia T-724 de 2003 y del Auto 268 de 2010, 19 de diciembre de 2011. Auto 275.

Chen, H.-W., Chang, N.-B., Chen, J.-C., Tsai, S.-J. (2010). Environmental performance evaluation of large-scale municipal solid waste incinerators using data envelopment analysis. *Waste Management* 30, 1373-1381.

Cherubini, F., Bargigli, S., Ulgiati, S. (2008). Life cycle assessment of urban waste management: Energy performances and environmental impacts. The case of Rome, Italy. *Waste Management* 28, 2552- 2564.

Colombia, Presidencia de la República. (22 de marzo de 2020). Decreto 457. Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público. Bogotá, Colombia.

Colombia, Presidencia de la República. (11 de abril de 2016). Decreto 596. Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1077 de 2015 en lo relativo con el esquema de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo y el régimen transitorio para la formalización de los recicladores de oficio, y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia.

Colombia, Presidencia de la República. (26 de mayo de 2015). Decreto 1077. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. Bogotá, Colombia.



Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (2017). Resolución CRA 788. Por la cual se define el porcentaje de los recursos del recaudo del servicio público de aseo correspondiente a la provisión de inversiones de la actividad de aprovechamiento, en el marco de lo previsto en el artículo 2.3.2.5.3.5 del Decreto 1077 de 2015 modificado y adicionado por el Decreto 596 de 2016. Bogotá: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

García, J. (31 de diciembre de 2003). La localidad de Valsaín acogerá un doctorado sobre educación ambiental. Obtenido de <http://www.dicyt.com/noticias/la-localidad-de-valsain-acogera-un-doctorado-sobre-educacion-ambiental>.

Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512014000400004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Hoy Digital. (29 de agosto de 2008). Página Verde. Obtenido de <http://hoy.com.do/pagina-verde%C2%93la-basura-que-no-es-basura%C2%94/>

Hui, Y., Li'ao, W., Fenwei, S., Gang, H. (2006). Urban solid waste management in Chongqing: Challenges and oportunities. *Waste Management* 26, 1052-1062.

Ibarra, D., Redondo, J., Peña, C. (2010). Modelo de regionalización para el manejo sostenible de los residuos sólidos municipales. 8° Congreso Latinoamericano y 8° Encuentro colombiano de Dinámica de Sistemas. La Dinámica de Sistemas para la efectiva toma de decisiones y análisis estratégico de problemas, pp. 31-37. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Liang, S., Zhang, T. (2012). Comparing urban solid waste recycling from the viewpoint of urban metabolism based on physical input-output model: A case of Suzhou in China. *Waste Management* 32, 220-225.

Martínez Alier, J., Roca, J. (2013). Economía ecológica y política ambiental (Tercera ed.). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.



Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (29 de abril 2016). Resolución 276. Por la cual se reglamentan los lineamientos del esquema operativo de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo. Bogotá, Colombia.

Narea, S. (2008). La problemática de los residuos sólidos urbanos en América Latina y el Caribe. I Simposio Iberoamericano de Ingeniería de Residuos. 23 y 24 de julio. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Peña, A., Rojas, F. (2013). Modelo sistémico en la gestión de residuos sólidos domiciliarios en la zona metropolitana de Huancayo - Perú. Congreso de Dinámica de Sistemas. Lima: Perú.

Sánchez-Muñoz, M. del P., Cruz Cerón, J. G., Giraldo Uribe, J. J. (2019). Análisis de la opinión de los hogares sobre la gestión de los residuos sólidos domiciliarios en Bogotá. Semestre Económico, 22(52), 97-129. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n52a5>.

Sánchez-Muñoz, M. del P., Ramos-Barrera, M. G. (2018). Generación de residuos sólidos urbanos: determinantes para el caso colombiano. En: Guerrero Sierra, H. F., Vega, M. E. y Acosta Castellanos, P. M. Estudios sobre medio ambiente y sostenibilidad: una mirada desde Colombia, pp. 347-360. Tunja: Universidad Santo Tomás.

Semana Sostenible. (01 de marzo de 2020). El 78% de los hogares colombianos no recicla. Obtenido de <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/el-78-de-los-hogares-colombianos-no-recicla/44231>.

Sufian, M., Bala, B. (2007). Modeling of urban solid waste management system: the case of Dhaka city. Waste Management 27, 858- 868.

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2019). Informe de disposición final de residuos sólidos – 2018. Bogotá: Superservicios.

UAESP - Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos. (2020). Aprovechamiento usuarios sensibilizados. Bogotá D.C. Obtenido de



https://datosabiertos.Bogotá.gov.co/dataset/data_set_aprovechamiento_usuarios_sensibilizados.

UAESP - Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos. (2016). Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos -PGIRS-. Bogotá: Secretaría del Hábitat.

Usaquén, M., Sánchez, M. (2014). Determinantes de la generación de residuos sólidos en diez municipios representativos del departamento de Cundinamarca 2007-2012. Revista Criterio Libre 12, 139-162.

Vásquez, Ó. (septiembre de 2005). Modelo de simulación de gestión de residuos sólidos domiciliarios en la Región Metropolitana de Chile. Revista de Dinámica de Sistemas, 1(1), 27-52.



CAPÍTULO 13

REMEMORANDO EL RASTRO: EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y LAS MEMORIAS ENCRIPTADAS

Miguel Ángel Monsalve R¹
Minerva Mendoza Paipa²

Soy memoria, memoria que se reconoce. ¿Qué más? Nada, solo eso...

Rafael Cadenas

INTRODUCCIÓN

Lo humano siempre invita a buscar y guardar información, también conquista aprender y, a veces sabe y no recuerda como, la memoria esa diosa humana que habita en los cuerpos, responde en el desempeño con pasión o con molestia.

Este capítulo quiere que las ciencias organizacionales y la orientación de los estudios de las organizaciones, promuevan resoluciones para la transformación de los fenómenos que surgen en la gestión de las competencias y propone a la memoria que subyace, a la que

-
1. Abogado Administrativista, Magister en Desarrollo Agrario y estudiante del Doctorado en Ciencias Organizacionales de la ULA, Especialista en Dinámica de Grupo / Intervención Psicosocial (Centro de Investigación y Estudio de la Dinámica y la Intervención Social), Especialista en Negociación, Arbitraje y Resolución de Conflictos / Universidad de la Mancha, España. Correo Electrónico: miguelmonsari@gmail.com
 2. Doctora en Cs. Gerenciales (UNEFA-Mérida). Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Los Andes, Venezuela. Miembro del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG-ULA) Correo electrónico: minervamendozapaipa@gamil.com. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6663-0564>



no se encuentra a veces, que se encripta en las memorias del cuerpo humano, sin saber cuál es el retiro y escondrijo; entonces puede recordar y no sabe dónde, tampoco cómo. En el trabajo, si allí se encuentra y evoca la habilidad, la destreza, el oficio y la eficiencia.

Una calificación que caracteriza a la persona humana es la capacidad de acumular información para su utilidad y se le conoce como *memoria*. Si se le inquiriere a un individuo sobre el significado de un término o palabra, él puede manifestar de lo que se trata, a manera, de ejemplo el vocablo “luminiscencia”, a lo que propondrá brillo e irradiación de una cosa. Obedece responder de esta forma debido al almacenamiento de experiencias, aprendizajes y hasta hechos que puede desconocer o no saber la cronología del registro en su memoria.

En la ciencia de la psicología concurren varias teorías de la memoria (Smith, 1996), fundamentadas en diferentes tiempos y expresadas en sistemas de memoria y apoyadas en diversos recursos y argumentos. Estos postulados poseen ventajas y algunos inconvenientes, porque son congruentes con algunas evidencias experimentales e incongruentes con otras. (Colom y Flores-Mendoza, 2000).

Sin acoger de manera vinculante teoría alguna sobre la memoria, se indagan y escudriñan rastros en la psique que además de recordar experiencias y aprendizajes, también aparecen habilidades o destrezas que no están incluidas en el historial de lo asimilado, en una tarea de pesquisa o sin ella pueden ser evidenciadas. Sin que pueda constituir un aprendizaje previo o la manifestación de una inteligencia múltiple, en las capacidades requeridas para un desempeño en las organizaciones.

Si se piensa por un instante en la diversidad de acciones realizadas día a día, como caminar, hablar, leer, cocinar, trabajar, conducir entre tantas, estas implican un aprendizaje anterior, que precisa de la capacidad mental de la memoria, caso contrario no pueden llevarse a cabo.

A propósito del área del conocimiento abordada, es pertinente aludir la gestión de las organizaciones, está definida por los modos o formas en las cuales se componen las mismas, y responde, al modelo teórico en el cual se fundamenta. (Mendoza, 2018)

La evolución de los modelos ha dado lugar al pensamiento administrativo actual, así como al cuerpo teórico denominado Teoría de la Organización. Cada visión teórica ha hecho aportes distintos al conocimiento de la organización y su administración, pero lejos de reemplazar a los anteriores, se han complementado y superpuesto a lo largo de la historia gerencial. (Mendoza, 2018)

Con la evolución teórica de la gestión de las organizaciones y el desarrollo de sus competencias junto a otras incidencias, la definición de trabajo implica una reflexión, irremisiblemente su concepción se transforma, y el tiempo nuevo convoca impostergablemente a una concepción conforme al *derecho alternativo*.

Un tributo de esta propuesta *remembrando el rastro: el desempeño del trabajo y las memorias encriptadas*, en la relación trabajador-organización, lo constituye la memoria que subyace, la encriptación de la destreza y la maestría en términos del desempeño eficiente.

En este capítulo, la sección propone una noción y concepción del término *memoria* con referencia en los contenidos, descripciones y caracterizaciones de la mitología griega, que en la psicología profunda son utilizados para definir los arquetipos. La segunda sección aborda la *memoria y la inteligencia humana*, concreta la relación entre ambas, la diferenciación, la compensación fisiológica para encausar el rastro donde pudiera obtenerse un hallazgo de lo subrepticio, del recuerdo y su aprovechamiento. En la tercera sección se plantea la memoria que subyace y su beneficio en la gestión funcional de la organización, pretendiendo inferir hacia donde se encamina la investigación en prima fase. En la cuarta sección se concreta la concepción de memoria y la inteligencia del aprendizaje en el trabajo, destacando este último concepto y el tiempo que se afronta, así como los registros que derivan de la praxis para la ejecución de asignaciones y tareas. Para cerrar este documento, en la sección final, se acentúa el alcance y propósito avanzado del estudio, cuya importancia se concentra en lo subrepticio de la memoria y la capacidad para el trabajo, la habilidad y lo que agrada aprender y recordar, y lo que desagrade que se olvida.



MEMORIA

Para describir con pasión a la sede del recuerdo, la remembranza y la conmemoración, la propia Mnemosyne, permite la cita de la extraordinaria autora María J. Bustamante, más que psicóloga y escritora, venezolana maestra de la vida, expresada en una inconmensurable obra: *Una oración por todos (materia muy confidencial)*. Se propone un extracto del capítulo Memoria de la conjurada literatura.

En la mitología griega la *memoria* es la diosa Mnemosyne, eterna, por eso San Agustín la invocó como prueba de la inmortalidad del alma. Hija del cielo y de la tierra, nieta de la noche y del caos, madre de las musas. Homero, por cierto, las considero divinidades de la memoria y las evoca para llenar las lagunas de la tradición. Cuando la historia o el mito no recuerdan, el inspirado canto de las musas sustituye al dato. Un elemento cosmogónico propio de la estructura del universo se cimenta en la memoria. (Bustamante, 1997).

A la diosa Memoria, le agrada la repetición, las rimas, los ritmos, los recodos del camino, los senderos suntuosos, los escondites, los modelos, los moldes, las transfiguraciones, las imágenes circulares que resuenan y se pegan de los labios, las sílabas musicales y emocionales de la lengua materna. Los cuentos, la narración oral de las leyendas y las novelas. Las frases melodiosas donde sonido y sentido se conjugan para hilar recolecciones y reminiscencias. Memoria costurera de los himnos y de los mitos, tejedora de hilados y trama. (Bustamante, 1997).

La memoria es surgir, alzarse, aparecer, levantarse de donde se está fondeado. La ciencia moderna ha designado al cerebro como órgano de la memoria y la sitúa en los surcos de la corteza cerebral, cerca de las huellas de la mente. (Bustamante, 1997).

En la antigüedad, la memoria tenía el asiento en el corazón, por estar allí es que es capaz de equivocarse y vibrar al compás de un ritmo totalmente suyo, porque es esencialmente palpitante, con su sístole y su diástole. No es un monumental archivo, ese palpitar tiene razones que la razón no comprende y son precisamente ellas quienes le permiten desechar, mentir, engañar, disfrazar, esconder, latir, resonar, transfigurar, imaginar. (Bustamante, 1997).



No solo está la memoria en cualquier parte del cuerpo, enseñó el maestro Jung, sino que, por ser colectiva, está estampada también fuera del cuerpo humano, en los arquetipos, los mitos, los rituales, las historias, las tradiciones y formas de expresión de cada pueblo. (Citado por Bustamante, 1997).

INTELIGENCIA HUMANA Y LA MEMORIA

La función cerebral de la *memoria* permite al ser humano adquirir, almacenar y recuperar información sobre distintos tipos de conocimientos, habilidades y experiencias pasadas. La *inteligencia* entonces se aprecia como una capacidad mental de carácter general, la cual implica la aptitud para razonar, planificar, resolver problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia. Al mismo tiempo, no se puede considerar puro conocimiento enciclopédico, una destreza académica particular o tal vez una pericia para resolver un problema. La inteligencia refleja una capacidad más amplia y profunda para comprender el ambiente, *darse cuenta*, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer. Desde esta perspectiva, la inteligencia se suele concebir como una capacidad integradora de la mente (Colom y Andrés Pueyo, 1999).

Sobre la inteligencia humana, ¿para qué dedicar una sección al término y su relación con la memoria en este documento y en este nivel de las secciones?, la idea no es diferenciar entre dos percepciones intuitivas o inconscientes, mejor asentir que se está con certeza al tanto y menos en consciencia plena. Lo que si es conveniente examinar es si se sabe atribuir la inteligencia a seres y objetos.

El estudio de la inteligencia siempre ha estado envuelto en complejas polémicas éticas, políticas, educativas y laborales, por eso es paradójico abordar el tema de manera objetiva. La inteligencia ha sido deslucida a modo pretexto para establecer algún orden en la humanidad, mediante ideologías, doctrinas, corrientes de pensamiento y con la disciplina de la intervención psicosocial se han generado métodos para el manejo de masas y grupos. La sociedad no le agrada reflejar el desorden, pero el inconsciente colectivo lo delata e influye en la determinación de los procesos para el trabajo,



con un referente que los más inteligentes no ocupan las posiciones más elevadas e influyentes.

En la investigación se intenta un proemio de la naturaleza, el origen y el papel evolutivo y social de la inteligencia y la memoria en el trabajo y el aprovechamiento en las organizaciones. (Hochel y Gómez-Milán, 2007)

Una discriminación denunciada en diversos tiempos y amparada por la ciencia, ha permanecido en la memoria social inconsciente y forma parte de los antecedentes en la gestión de calificación para competencias y desempeños, esta es la práctica de test que se siguen utilizando para selección de personal (o *talento humano*) con base a su inteligencia (elección de directivos, orientación profesional y otros tantos más bien desde la subjetividad) y la aplicación de una prueba de coeficiente o cociente de inteligencia, es decir, que una prueba da a conocer un factor determinante, lo que conlleva el etiquetado o rotulo social a favor o en contra. Cuando se hace una prueba y ofrecen el resultado, se experimenta satisfacción o sufrimiento, según el valor numérico o la apreciación que indican se ha obtenido. (Hochel y Gómez-Milán, 2007)

La objetividad para calificar se puede alcanzar mediante la entrevista profunda en el asunto de captación y selección, esta técnica atendiendo al responsable y sus discernimientos según la destreza, adquiere la información que va más allá de lo evidente, así como las manifestaciones de habilidades entre otras. El propósito del proceso de la investigación conduce a determinar las modalidades adecuadas para la determinación de capacidades y competencias físicas e intelectuales en la subyacente de la memoria.

MEMORIA QUE SUBYACENTE EN LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Es preciso para dejar asociar la organización y la diligencia por memoria, destacar el aporte complementario de Barnard (según Mendoza, 2018), con su teoría de la cooperación. Según esta postura, los seres humanos no actúan de manera aislada sino por medio de la interacción a la que denomina relaciones sociales, las cuales



surgen de la necesidad de superar las limitaciones individuales para dar paso a la configuración de los grupos sociales. La tendencia a la cooperación proviene de la necesidad del individuo que pertenece a un grupo. En consecuencia, se ve forzado a ser eficaz y eficiente para sobrevivir en el sistema. De esta forma, la organización adquiere una concepción sistémica, dadas las fuerzas o actividades de dos o más individuos que deben ser coordinadas.

Posteriormente, al estudio de las organizaciones, se incorpora de manera paulatina la visión sistémica, más tarde recogida en la Teoría General de Sistemas. Según Bertalanffy, en apreciación de Mendoza, la tendencia del pensamiento científico a través del tiempo ha sido la especialización, razón por la cual las distintas disciplinas surgieron, como compartimientos separados unos de otros. No obstante, encontró que en varias disciplinas de la ciencia moderna han ido surgiendo concepciones y puntos de vista generales semejantes, siendo campos distintos e independientes. En tal sentido, la ciencia contemporánea ha ido superando el reduccionismo de los fenómenos en unidades elementales e independientes unas de otras por una actitud que se ocupa del estudio de la totalidad.

En este contexto de la gestión de las organizaciones, el desempeño se fragmenta por secciones o áreas de competencia, esa forma de división del trabajo tiene una relación substancial con el alcance de los propósitos, objetivos y rendimiento de las empresas y las actividades medulares, de allí que se destinan a las unidades con la denominación de orgánicas o sustantivas. Así como el cometido complementario (lo no medular), como la intervención social en los sectores de influencia de la estructura organizacional. Esto para la materialización de los fines, que precisan de la adecuación de medios, ese precisamente es uno vital para la empresa. En este espacio tiene justificación el análisis y la interpretación con cimiento en la delimitación conceptual de las memorias subyacentes.

La consecución de los procedimientos de las organizaciones incluye la selección y luego la formación para el desempeño de acuerdo con las estaciones de trabajo, estos niveles o instancias están orientados a calificar al trabajador para las áreas de ejercicio de la función asignada, evaluando y apreciando los instrumentos que certifican una competencia mediante la educación formal, de la



misma manera las experticias obtenidas a través de la experiencia. Ello para promover nuevos enfoques que conduzcan a la solución más deseable en la en el desempeño de acuerdo con la competencia, examinando la apreciación de potencialidades y manifestaciones del trabajador.

Por acertado se puede referir la descripción de la teoría del interaccionismo simbólico emprendido por Cooley y otros pensadores, apreciada por Bergh y rotulada como *la comprensión subjetiva, así como las percepciones de y a propósito de la gente, de los símbolos y de los objetos*. (Ruiz Olabuenaga, 2012)

También Martín Heidegger, propone la focalización en la naturaleza de la existencia humana, relata la interpretación de la interacción social, proponiendo estudiar las interpretaciones y significados que las personas le dan cuando interactúan, en diferentes situaciones y la realidad social. (1914)

En los procedimientos de mejoramiento en el manejo de conocimientos, técnicas, habilidades, experticias y destrezas por áreas de desempeño de acuerdo con una competencia de las organizaciones, se desarrollan espacios por individualidades, grupos y equipos, todo esto para la asignación de tareas con metas de rendimiento expresadas en productos tangibles e intangibles. Sobre estas instrucciones de programas de formación se aprecian las calificaciones de los responsables y operadores a los fines de determinar las obligaciones en el desempeño.

Con el propósito de contribuir a establecer nuevos cánones y parámetros que propongan la mayor eficacia en el aprovechamiento de la relación trabajador-organización, se plantea desde la gestión de investigación de la academia abordar un nuevo enfoque que aproveche con mayor empuje el desempeño, partiendo de los símbolos registrados en el inconsciente colectivo y transferidos al inconsciente personal, que a su vez transposiciona en las memorias excluidas (o no conocidas). Ellas requieren ser halladas para desarrollar la faena con pasión.

Las *memorias encriptadas o subyacentes*, como lo rótula el autor, delimitadas en una definición, se encuentran en los registros de la psique, se identifican en habilidades y destrezas mediante manifestaciones en la acción de un procedimiento de gestión, diligencia,



manufacturación entre otras de la corporación, pueden hacer además de lo eficiente de la actividad o tarea, una traza innovadora en términos de resultados.

MEMORIA Y DESEMPEÑO

El *hombre trabajador* es un ser pleno de la sabiduría de su conciencia. En consecuencia, el trabajo, aún desde la égida del hecho social, ya no atiende a un modelo definido ni es susceptible de ser validado a través de la dialéctica y de los principios en que fue concebido históricamente. Por estas razones, los marcos de interpretación del *derecho del trabajo* deben avanzar para alcanzar esta evolución y la concepción del hombre como un *trabajador* por naturaleza en este siglo XXI, indistintamente de su rol en el proceso productivo, pues, no es ese el elemento característico de su condición, sino su naturaleza humana. (Mendoza, 2020)

El aforo de la memoria de trabajo no es del dominio privado, más bien pertenece a la estructura de lo general y se delimita de acuerdo con el espacio de gestión particular o colectiva (organización), carece de fronteras. Además, la aproximación operacional sugiere que no existe una medida absoluta de la capacidad de la memoria de trabajo, solo se puede medir con respecto a una serie de operaciones mentales dentro de un determinado dominio. Desde este punto de vista, no sería sorprendente que la capacidad de la memoria de trabajo medida a través de una tarea, no fuese predictiva del rendimiento en otra tarea distinta. (Cajal, s.f.).

Años después, Just y Carpenter (1992) escriben en la misma línea: en suma, no podemos concluir que la capacidad de la memoria de trabajo usada para la comprensión lingüística sea la única capacidad cognitiva. Por el contrario, es probable que exista un amplio conjunto de recursos de procesamiento, de los que solamente algunos se emplean al resolver un determinado tipo de tareas. (Citado por Cajal, s.f.)

Logie (1996) para la revisión sobre el estado de la cuestión, formula dos ítems: La hipótesis de un mecanismo de propósito general en la memoria de trabajo es muy improbable. Y la estructuración del conocimiento en determinados dominios, diferentes para cada persona,



facilitaría las transformaciones y la recuperación de esta información de la memoria permanente.

Esta consideración tiene una derivación en la memoria de trabajo, por componer un sistema de memoria en el que el individuo almacena provisionalmente la información y la somete a procesamiento. Esa información puede provenir del recuerdo o más allá de lo que subyace. El resultado de ese procesamiento dará como consecuencia la respuesta del sujeto. No obstante, continúa siendo una incertidumbre, si la memoria de trabajo se puede concebir como un mecanismo de propósito general o, por el contrario, está compuesta por distintos subsistemas. (Cajal, s.f.)

INFLEXIONANDO SOBRE LA HUELLA SUBREPTICIA DE LA MEMORIA

La siguiente propuesta de *hipótesis* conlleva la existencia de memorias que subyacen y el beneficio aprovechable como ventaja en los desempeños de diversidad de áreas productiva, de apoyo a la gestión y en la materialización de los cometidos de las empresas:

Las plazas o estaciones de desempeño por actividades y competencias se realizan por asignación de responsabilidades, previa la calificación del trabajador en el proceso de selección y etapa de formación. Sobre la base de esta orientación para las áreas de producción se evalúa al individuo, luego el estipendio del desempeño. Las memorias subyacentes reposan en el inconsciente y se hallan en los registros de la psique, que identificadas o manifiestas pueden ser transferidas al razonamiento consciente y determinadas mediante declaraciones, discursos y manifestación de habilidades, destrezas y conocimientos.

En el campo organizacional, la alineación a las áreas de gestión de acuerdo con competencias y el desempeño mediante métodos, tiene una relación substancial con el alcance de los objetivos y el rendimiento en productos. Un procedimiento de apoyo para esta actividad se concibe con las memorias subyacentes o encriptadas, delimitándolas conceptualmente y teorizando desde el enfoque de las ciencias organizaciones, la gestión del conocimiento, los estudios organizacionales y las inteligencias múltiples y los saberes previos.



Los constructos de la inteligencia, la personalidad y la creatividad orientados desde la transdisciplinariedad sirven para conducir el estudio, abriendo la brecha para la investigación y análisis del fenómeno en la memoria y lo que subyace en ella. La percepción y observación individual sobre lo que rodea es el inicial contribuyente al proceso de investigación. No obstante, la realidad empírica es parte de la tarea, para ofrecer un enfoque diferente en el aprovechamiento de habilidades y destrezas de los trabajadores en la acción medular y complementaria de las organizaciones.

CONCLUSIÓN: MEMORIA, OTRA VEZ MEMORIA Y MÁS MEMORIA

Vuelve siempre Psique la humana, las más hermosa que no se deja ver, la pródiga, la que sabotea, feligrés de la diosa Mnemosine (algunas veces) y la que siempre la convoca.

Memoria diosa eterna, si ella imperecedera, inmortal y perdurable, habla en silencio, hay que aprender a oír con pálpitos, a escuchar cuando susurra y aparece el mítico pensamiento, cosmovisión o ensayo de esclarecimiento de la realidad diferenciada por el uso de una lógica asentada en el simbolismo. (Bustamante, 1977)

Memoria que acumula, amontona y atrapa, también se aferra a lo que le gusta, deja que se le pegue lo agradable, lo que rima con su misteriosa métrica. Siempre repele lo destemplado, lo que no se oye, pues, se vuelve sorda y se aturde con lo que le disgusta y se lo salta y no lo oye, se lo traga, lo relega sin admitirlo, ni darle crédito. La memoria tiene dos cuerdas: una que recuerda y otra que olvida. Sin recuerdo no podemos vivir, sin olvido no podemos sobrevivir. Así como el corazón puede pulsarse en la muñeca o el tobillo y late en las micro arterias del ojo, también la memoria late en cualquier parte del cuerpo, en un brazo paralizado que se rehúsa al movimiento, en la espalda encorvada o doliente que soporta el peso y la agonía, en un grito que al no poder gritar se convirtió en ahogo (en asma), en los ojos que se cierran para no ver la aterradora realidad y también en síntomas de neurosis conversiva. (Bustamante, 1997)



REFERENCIAS

Albert, M. (2008). *El poder cognitivo de la educación a través del arte*. Venezuela: Universidad de Carabobo. ISBN: 978-980-123213-1.

Bustamante, M. (1997). *Una oración por todos*. Venezuela: Fundación Polar. ISBN: 980-6397-30-4.

Cajal, A. (s.f.). Tomado en julio 25, 2020, del lifeder. <https://www.lifeder.com/memoria/>.

Colom, R., y Andrés-Pueyo A. (1999). *El estudio de la inteligencia humana: recapitulación ante el cambio de milenio*. *Psicothema*, 11(3), 453-476.

Colom, R., y Flores-Mendoza, C. (2000). *Inteligencia y Memoria de Trabajo: La Relación Entre Factor G, Complejidad Cognitiva y Capacidad de Procesamiento*. *Scielo*, 17(1).

Ende, M. (1996). *La Escuela de Magia y otros cuentos*. España: Cesma. ISBN: 84-348-4733-7

From, E. (1990), *Lo inconsciente social*. España: Paidós. ISBN: 84-493-0862-3

Grimal, P. (2010). *Diccionario de Mitología Griega y Romana*. Argentina: Editorial Paidós. ISBN 978-950-12-7302-4

Impelluso L. (2002). *Héroes y dioses de la Antigüedad*. España: Rafelbuñol. ISBN: 84-8156-338-2

Jung, C.G. (2006). *Arquetipos e Inconsciente Colectivo*. Argentina: Paidós. ISBN: 950-12-4011-8.

Jung, C.G. (2009) *El Libro Rojo*. Argentina: Fundación Constatini. ISBN: 978-987-23546-1-9.

Jung, C.G. (2010). *Las relaciones entre el yo y el inconsciente*. España: Espasa. ISBN: 978-84-493-2243-3.

Jung, C.G. (2006). *Psicología y Alquimia*. México: Grupo Editorial. ISBN: 970-666-652-4.



Matej Hochel, M. y Gómez-Milán, E. (). *La inteligencia humana (capítulo 1)*. Disponible en: www.urg.es

(https://www.ugr.es/~setchift/docs/conciencia_capitulo_1.pdf)

Mendoza, M. (2018). *Administración de Justicia en la Jurisdicción Laboral Venezolana*. Editorial Académica Española. ISBN: 978-620-2-10304-6.

Mendoza, M. (2020). *Relaciones laborales y protección social: la inmanencia del hombre y su desarrollo*. Ponencia aniversario de la Organización Ser Abogado Hoy. (Julio, 13)

Mora, F. *Diccionario de Filosofía*. Editorial Atlante • México 1941, primera edición. Publicado en: <http://www.filosofia.org/enc/fer/1941257.htm>

Nante, B (2010) *El Libro Rojo de Jung, Claves para la comprensión de una obra inexplicable*. Colección Catena Aurea. Argentina: Fundación Constantini. ISBN: 978-987-1271-30-06.

Nietzsche, F. (1999). *Aforismos*. Publicada en www.elaleph.com. Copyright www.elaleph.com.

Perez, J. y Gardey, A. Definición de inteligencia múltiple. Publicado: 2011. Actualizado: 2014. <https://definición.de/inteligencia-multiple/>.

Portocarrero, J. *Saberes previos*. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/302191819/Saberes-previos-definicion>

Puncet, E. (2011). *El Alma está en El Cerebro*. España: Booket. ISBN: 978-84-233-2076-9

Puncet, E. (2011). *Cara a Cara con la Vida, la mente y el Universo*. España: Booket. ISBN: 978-84-233-3800-9

Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Serie Ciencias Sociales. España: Universidad de Deusto, Apartado 1, ISBN: 978-84-9830-673-6.

Salas, J. (1996). *Inteligencia Social*, Planeta. Venezuela: Editorial Planeta. ISBN: 980-271-264-7



CAPÍTULO 14

UNA INTERPENETRACION ENTRE EL MUNDO DEL TRABAJO Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Minerva Mendoza Paipa¹
María Alejandra Villasmil²
Laura Angelina Obando³

INTRODUCCIÓN

El concepto trabajo viene perdiendo trascendencia en el conjunto de la vida social, a la vez que está crecientemente atravesado por lógicas instrumentales y productivistas, lo cual plantea la necesidad de acompañar estas tendencias atenuando sus efectos más nefastos y promoviendo a la vez, la ampliación de otras esferas sociales gobernadas por lógicas diferentes de las dominantes en el campo económico-productivo.

Una línea vinculada con los análisis de Negri y el autonomismo italiano (citados por Germinal, 2016) sostiene que, en los procesos productivos actuales se observan tendencias que aun estando solapadas por la persistencia de relaciones de producción capitalistas,

-
1. Doctora en Cs. Gerenciales (UNEFA-Mérida). Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes, Venezuela. Miembro del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG-ULA) Correo electrónico: minervamendozaipa@gmail.com. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6663-0564>
 2. Doctora en Economía Aplicada. Universidad de La Laguna. España. Miembro del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG-ULA). mvillasmilr@gmail.com. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7369-4707>
 3. Doctora en Cs. Gerenciales (UNEFA-Mérida). Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Los Andes, Venezuela. Miembro del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG-ULA). Correo electrónico: obandolaura70@gmail.com laurao@ula.ve. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8870-8040>



permitirían entrever la posibilidad de un cambio cualitativo en los procesos productivos, los cuales abandonarían paulatinamente las tradicionales lógicas instrumentales y productivistas para pasar a ser gobernados por otras más vinculadas a la comunicación, la cooperación y la búsqueda de autonomía.

En la evolución del concepto de trabajo, afirma Belandria (2019) que, el sentido de “trabajo” atravesó por un proceso histórico-social-económico, que le reasignó un valor distinto al significado del término “trabajo”. Expone que se hizo notable la complejidad y la manera de cómo se fueron incorporando “nuevos sentidos” de acuerdo con cada etapa sociohistórica. Arguye que esta situación le permitió hacer la aseveración que resignificar el concepto no era una labor sencilla, si no se describían acertadamente los elementos que lo componen y le otorgan validez a la construcción y enfoca su estudio en el impacto que las tecnologías de información y comunicación pueden tener en él.

Un componente clave que se adiciona a este contexto, son las organizaciones postmodernas. La visión de las organizaciones trans-complejas, a la luz del mundo multiétnico, polivalente e incierto, como magistralmente lo describe Gil (2015), es la gerencia de lo diverso, la búsqueda incansable de los elementos que hacen distintos a los seres, y hallar en ellos la unidad y la totalidad. Es mirar más allá de las partes constituyentes de un todo, para percibir la densa realidad de procesos que interaccionan, que se realimentan, y que como bucles van enlazando eslabones para constituirse en el todo; pero sin perder de vista su perentoria individualidad.

Las organizaciones consideradas como realidades *socioconstruidas*, y la cultura organizacional como elemento aglutinante de sus prácticas, también es un aspecto a considerar, toda vez que ésta cultura se elabora sobre mitos, símbolos, escalas de valores y proyectos comunes, los que constituyen la base de sustentación de las nuevas prácticas por medio de la definición de la misión, la visión y los valores que guían la generación de políticas de acción tanto hacia adentro como hacia fuera de la organización. (Aubert y Gaulejac, citados por Zangaro, 2005).

El cambio en la consideración de los trabajadores y de los mecanismos de involucramiento, tomados en las nuevas propuestas como



su capital fundamental, se enfrentan a la renovación de sus competencias profesionales y el desarrollo de una competencia social (Zarifian citado por Zangaro).

El reconocimiento del ser humano y el valor del aprendizaje en el contexto social del siglo XXI, post pandemia, direcciona desde lo laboral, la recreación y participación de todos en el proceso generativo de la vida, la revisión del actual concepto "trabajo" y su cualificación como hecho social; luego, desde la interpenetración propia de su contexto natural. Sin embargo; el modo de interacción del hombre con su realidad es básicamente discursivo de acuerdo a la percepción de Abellán (2018), por ello, se estima que éste es el elemento clave para la construcción de conceptos como el de análisis, siendo útil a este fin, revisar el discurso en el que gravita "trabajo" y es a partir de estas nociones que se abordará el tema en el presente estudio, consecencialmente, se formula el siguiente interrogante:

ES POSIBLE EL "TRABAJO" ¿SIN PARADIGMAS?

En criterio Crabtree y Miller (1992) un paradigma representa un conjunto entrelazado de supuestos que conciernen a la realidad y para Morín, citados por Lanz (2007), "todo supuesto respecto de la vida misma", entonces al igual que Lanz (ob. cit), la pregunta ante el mundo del trabajo y las organizaciones, objeto de este estudio es, ¿Se puede advertir el concepto "trabajo", sin paradigmas?

Para generar un acercamiento al tema, resulta necesario observar el contexto en el que se ha proyectado el concepto y así poder deducir la respuesta.

EL MUNDO DEL TRABAJO

El concepto "trabajo" constituye uno de los ejes centrales sobre los cuales se ha discutido desde la teoría social moderna. Los denominados "clásicos" de la sociología: Marx, Weber y Durkheim, tomaron como objeto (no único, pero sí central) de sus análisis, las dinámicas resultantes del proceso moderno de industrialización que se iniciara en Inglaterra hacia fines del siglo XVIII.

Con Adam Smith, el liberalismo, ha legado un concepto unitario como resultado de un ejercicio de abstracción que dejó establecida su dimensión económica, en tanto factor general de producción, es decir, de creación y aumento de la riqueza. A mediados del siglo XIX el marxismo, sin desechar aquel primer sentido económico, enfatiza, sin embargo, como posibilidad que, una vez se produzca la superación del capitalismo, el trabajo será, además, medio de realización del hombre y de expresión de su esencia. Finalmente, medio siglo después y durante la primera mitad del siglo XX, con el ascenso de la socialdemocracia, el trabajo devino en "empleo", eje alrededor del cual se distribuyen los ingresos, los derechos y las protecciones sociales. Estos sentidos diversos, no totalmente coherentes entre sí, terminan otorgándole complejidad a un concepto que es disputado por contendientes que, sin embargo, no objetan en líneas generales su valor y centralidad.

Sin embargo, a partir de mediados de la década del sesenta, el concepto comienza a ser rebatido, y se producen una serie de fenómenos que afectan al mundo laboral y que, por ser públicos y notorios, bastará aquí con enumerar someramente: el aumento de la desocupación, creciente precarización de la fuerza de trabajo, la desindustrialización en algunos países desarrollados y la crisis de las instituciones de protección social vinculadas al llamado "Estado de bienestar", entre otras.

Si bien el alcance de estos fenómenos sigue siendo motivo de debate, para Germinal (ob.Cit), se amerita abrir una discusión respecto del carácter cardinal del trabajo en tanto "empleo" y su futuro (Bauman, 2000; Castel, 2006 y 2010; Neffa, 2003). Así, al siglo XX y XXI, continúan los cuestionamientos que abarcan las distintas dimensiones constitutivas de la centralidad del concepto de "trabajo"; empero hasta ahora, las propuestas han dejado de lado la forma en la que este concepto se construye desde el discurso, en consecuencia, la revisión aún requiere ser complementada, lo cual se pretende en este estudio.

Se puede significar en este orden, que el mundo del trabajo se sigue transformado por múltiples factores, entre los que se advierten las innovaciones tecnológicas duras y blandas en la organización, el agotamiento de los sistemas productivos en sus dimensiones macro



y microeconómico; la diversidad de los sistemas productivos y las relaciones que surgen entre los procesos de trabajo y la organización del trabajo.

De este lado, los procesos del trabajo han generado interacciones entre trabajadores y empleadores signados por normas de distinta índole; sin embargo, todas ellas tienden a proteger los intereses de los involucrados, desde una marcada concepción dialéctica, así, los fenómenos que suceden en materia laboral en este siglo XXI, llevan a la reflexión sobre las crisis que éstas interacciones han generado a nivel global.

Destaca en este contexto, la revisión que han generado las tecnologías de la información y comunicación, los trabajos de Manuel Castells (citado por Balandria, 2019) y su teorización sobre el tema de la información y la revolución tecnológica, en el que muestra la revolución informática y su influencia en la reestructuración de la económica e incidencias en las transformaciones sociales, culturales y políticas, marcando las disimilitudes a las posiciones Marxistas. Además, en su teoría introduce el concepto de “consumo colectivo” relacionándolo con el transporte y la vivienda pública, entre otros.

De igual forma, Balandria (2019) también afirma que no se debe olvidar que la tecnología debe estar al servicio de las personas y no al contrario, y cuestiona los siguientes hechos: ¿Cómo se hace y permite la alfabetización tecnológica? y sus conceptos nuevos, tales como la sociedad de la comunicación e información, la infoxicación, los analfabetos tecnológicos, los trabajadores del conocimiento, los trabajadores colaborativos, inteligencia artificial, informacionalismo, sociedad de red o el teletrabajo. También arguye que hay que tener en cuenta la ruptura de los valores y cuestiona si es beneficioso para el sistema integral-social, la implantación de unos nuevos, causados principalmente por la tecnología y los que se sigan generando ante su propio dinamismo.

Estos aspectos obligan cambios respecto a la Teoría Social del Trabajo, trascender lo monosémico y consolidar lo plurisémico de ésta noción, así como la armonización de la relación existente entre trabajo y capital, la participación en los beneficios y la expresión del salario justo o emocional en sus diferentes acepciones y respecto a



todos los factores y agentes de producción, tanto en local como en lo global, con lo cual, en principio, se deduce la transformación de las condiciones originarias del término y su escenario global.

LAS ORGANIZACIONES Y LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

La proyección desde los Estudios Organizacionales en cuanto a la relación trabajador-organización, enmarcan estas relaciones, principalmente, desde la Teoría de la Complejidad, fundamentado en la necesidad de comprender e interpretar los fenómenos que ocurren en la organización, con lo cual éstos se caracterizan por su dialogicidad, y se produce así un quiebre en la estructura tradicional de dicha relación.

De igual forma, las organizaciones como una aspiración socio-eco-planetaria se proyectan desde la transcomplejidad, como referente que propende una armonización en todos sus ámbitos, que implica la gerencia de lo disjunto, para alcanzar los objetivos organizacionales, avizorando un punto de convergencia entre el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la sociedad y la sustentabilidad del planeta. Gil, 2015).

Señala Kameta, Figueroa y Prado que se deben reconocer los contextos independientes en los que se sitúa cada organización traen diferentes formas de creer sobre la vida y sus propósitos, se establece y se apropia de estas ideas, sobre una estructura distinta (2019).

Es por esto, que las teorías clásicas ya no son la solución a los problemas que enfrentan las nuevas organizaciones, puesto que ya no se trata únicamente de satisfacer las necesidades básicas de las personas con poco o nulo acceso a la información.

Por ello, advierte Kameta (ob, cit) que surgen nuevas teorías que tratan de explicar tanto los nuevos comportamientos de las organizaciones como las necesidades de las personas, teniendo en cuenta que estas tienen en la actualidad acceso a todo tipo de información, lo que les genera necesidades que antes no existían, entre estos los que están relacionados con las nuevas necesidades de las personas,



que buscan enfrentar de una forma eficaz y eficiente; y es en este contexto en el que la teoría de la contingencia tiene una gran importancia para las compañías de acuerdo a éste análisis, ya que está basada en el estudio de las relaciones de una organización con su entorno, el cual define situaciones que exigen cambios en la estructura y formas de comportamiento de las organizaciones.

Estos mecanismos de regulación pueden ser vistos como una forma de alcanzar la adaptación de la estructura de una organización. Según Fajardo, Cano y Tobón citados por Kameta (2019), el funcionamiento de una organización depende de la interacción de esta con el entorno, el cual tiene una compleja red de fuerzas cambiantes que afectan el comportamiento de estas; entonces, a medida que aumenta la complejidad y la incertidumbre del entorno de las organizaciones, éstas deben ser capaces de adaptar su estructura.

Se advierte entonces que la teoría de contingencias se ha convertido en un complemento de la teoría sistémica (Mendoza, 2018), al tratarse de sistemas abiertos que comparten información. Además, la teoría de la contingencia hace mención a la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno en constante cambio; eso último no era contemplado por las teorías clásicas, las cuales no abarcan en su totalidad los nuevos problemas organizacionales, que pueden ser vistos como fuerzas que promueven el cambio estructural de la organización, lo que permite concluir que las organizaciones con contingencia son las más aptas para adaptarse a dichos cambios y progresar en un entorno cambiante.

Para Senge, (1994), desde una óptica evaluadora, y enfocado desde la teoría sistémica, promueve el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. De igual forma, resultan relevantes las afirmaciones de Bertalanffy (2004: 49), al señalar que, "posiblemente el modelo del mundo como una gran organización ayude a reforzar el sentido de reverencia hacia lo viviente que casi hemos perdido en las últimas y sangrientas décadas de la historia humana". En este orden de ideas, los conceptos sistémicos aplicables a las ciencias humanas han tenido diversos enfoques tales como: la visión cartesiana de la cognición; el conductismo; el modelo estímulo respuesta; el condicionamiento ambiental (Pavlov, Watson y Skinner); el principio de la estabilidad



freudiano (cuya función del aparato mental es mantener el equilibrio homeostático); el principio moderno de la psicología, donde la conducta es el menor esfuerzo y condicionamiento ambiental; y la de un robot, en el que el hombre es visto como una máquina diseñada y entrenada por quienes estudian la psicología aplicada.

Sin embargo, todas estas formas de conocer y estudiar al hombre son insuficientes, porque omiten muchos aspectos de la conducta incluyendo fenómenos como el comportamiento espontáneo, la actividad exploratoria y la búsqueda de aventuras o experiencias más allá del ambiente inmediato. Por lo tanto, la conducta no sólo libera las tensiones, sino que también las crea, porque los individuos reaccionan en forma distinta al mismo ambiente.

De esta manera, los principios del pensamiento dominante en psicología, que resaltan el dominio del medio ambiente; la economía de la acción; y el principio de equilibrio refieren el "hombre de mundo", quien prosperará adaptándose a su ambiente.

Adicionalmente, se debe destacar también, que la filosofía social de la teoría de sistemas puede considerarse como otra variante del organicismo, la imagen de la sociedad considerada como un organismo sujeto a "crecimiento" y "decadencia", que se "desarrolla" a través del tiempo adquiriendo formas nuevas y diferenciadas.

Ahora bien, para complementar el espectro teórico del estudio de las organizaciones, se incorporan dos posturas con bases conceptuales y disciplinas distintas. La primera, corresponde a la escuela de comportamiento; y la segunda, a las nuevas relaciones humanas.

Sustentadas en el positivismo lógico, la escuela del comportamiento formuló el modelo económico de la elección racional, para incorporar el componente psicológico del comportamiento de quien toma decisiones. Simón, citado por Mendoza, su exponente principal, tomó como punto focal en su trabajo la toma de decisiones en las organizaciones y no sólo sus efectos (acciones derivadas de la decisión). En este sentido, las organizaciones se consideran como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa de forma racional y consciente, seleccionando y tomando decisiones de forma particular en torno a un conjunto de alternativas más o menos racionales de comportamiento.



En lo que respecta a las nuevas relaciones humanas, de acuerdo con Ibarra Colado, citado por Mendoza (2018), resultó ser una perspectiva que, bajo la influencia de la teoría de la motivación de Maslow, citado por Mendoza, reformula el problema del comportamiento humano en el trabajo, desde el análisis de los factores psicológicos asociados al comportamiento individual. Expresión de ello es el conflicto entre la satisfacción de las necesidades de los individuos y la estructura organizacional (Argyris, 1957, citado por Ibarra en el estudio de Mendoza 2018). Al respecto, afirma que la solución se plantea en términos de la modificación de las estructuras, con la finalidad de eliminar la excesiva rigidez y posibilitar así una mayor participación de las personas (Bennis, 1960 citado por Mendoza). Otras alternativas están relacionadas con la integración de grupos de trabajo, involucramiento del trabajador en la toma de decisiones, la generación de un liderazgo participativo y la instrumentación de mecanismos para favorecer una adecuada motivación, entre las más destacadas (Likert, 1961; McGregor, 1960 referencias citadas por Mendoza 2018).

Con el replanteamiento del modelo de las relaciones humanas, se reitera, la relevancia del aporte psicológico para moldear subjetividades e inventar identidades, permitiendo el diseño más adecuado de los sistemas de autoridad, vigilancia y recompensa. En este punto de la evolución de la teoría de las organizaciones, se consolidan tres grandes ejes de indagación: el contexto, las decisiones y el comportamiento, desde una perspectiva integral, y se aportan instrumentos de observación y análisis aplicables a todo tipo de organización, mostrando su utilidad más allá de las fronteras del mundo empresarial (Ibarra Colado, citado por Mendoza 2018).

En suma, la evolución del pensamiento administrativo y sus modelos contribuyó de manera fehaciente al desarrollo científico del estudio de las organizaciones y sus formas de estructuración. Particularmente, la consolidación de la teoría de la organización, como disciplina científica, permitió incluir el estudio de otro tipo de organizaciones, además de la empresa y las instituciones públicas.

En la década del 60 del siglo pasado, los Estudios Organizacionales, lograron destronar a la racionalidad como supuesto último que fundamentaba los estudios de la Administración (Nogueira, citado

por Szlechter, 2020). Apelando a los análisis posestructuralistas, los Estudios Organizacionales, se posicionaron a partir de posturas en las que la representación no forma parte de sus claves de análisis. Incluso autores como Fournier y Grey, citados por Szlechter, adscriben las tesis antiperformativas, señalando que el pensamiento administrativo clásico se basó en la búsqueda de los medios adecuados para lograr eficiencia y productividad. En cambio, los Estudios Organizacionales, pueden considerarse como una disciplina de carácter eminentemente reflexivo, al cuestionar los supuestos epistemológicos y ontológicos de la Administración tradicional (ob.cit).

Actualmente, los Estudios Organizacionales se enfrentan al desafío de interpretar la gestión en tanto práctica social, atendiendo a las consecuencias del diseño organizacional en términos más amplios. Si la Administración clásica ha sido cómplice de la racionalidad burocratista y mercantil, los Estudios Organizacionales deberán incorporar gramáticas de acción diferente, como la comunitaria y la solidaria (ob cit).

LA DIALÉCTICA, LA DIALÓGICA Y LA INTERPENETRACIÓN: ELEMENTOS CLAVE EN UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE “TRABAJO”

El modo de interacción del hombre con su realidad es básicamente discursivo de acuerdo con la percepción de Abellán (2018), por ello, se estima que este es el elemento clave para la construcción de conceptos como el de análisis, siendo útil a este fin, revisar el discurso en el que gravita “trabajo”.

Para Aristóteles, la dialéctica es la lógica de las proposiciones probables, lo que en política impulsa al debate. En consecuencia, la dialéctica queda vinculada al discernimiento y la argumentación comunitaria sobre lo que se considera “bueno”. La dialéctica Aristotélica entonces, es una lógica de lo probable, y lo probable suele formar parte del juicio prudencial, según Abellán (ob. cit); sin embargo, la prudencia, no es científica, dada su inexactitud e inseguridad, entonces la dialéctica perdió su prestigio, dadas las valoraciones de aquellos que solo aceptaban lo verdadero, lo exacto y lo verificable.



Posteriormente se identificará más con la retórica, dada la imposibilidad de formulación de proposiciones científicas; desvinculada de lo filosófico, y concebida como técnica persuasiva propia de espíritus brillantes y sutiles. De igual forma, Kant considera la dialéctica como un modo ilusorio de razonamiento y una lógica de apariencia, lo cual procurará superar con su “dialéctica trascendental”. Solo hasta el siglo XVIII, será que Hegel le otorgue un sentido metafísico y añada el criterio de los contrapuestos (tesis y antítesis) de los cuales emerge una superación (síntesis).

Desde entonces, la dialéctica emerge aparejada al devenir, lucha, conflicto o negación. Luego con Marx y sus seguidores, desde la dialéctica, abordaran temas como el trabajo, el capital, la relación del hombre con la naturaleza, la lucha de clases y otros temas relacionados con éstos.

Para Abellán, las consecuencias de la mentalidad dialéctica son similares a las de la ideología, se presentan de modo sutil y obran generalmente, desde la creencia que subyace en la inconciencia. Advierte que Habermas, último gran referente de la tradición crítico-dialéctica, del pensamiento alemán, ha reconocido desde su Teoría de la Acción Comunicativa que la dimensión práctica de esta lógica del conflicto y del dominio, desemboca en la parálisis moral.

Por otra parte, las formas de pensamiento dialógico surgen en el siglo XX y se desarrollan en el siglo XXI en el contexto postmoderno, como un método de conocimiento de la verdad y el bien, que surgen de la búsqueda comunitaria dialogada cuyo origen y centralidad se encuentra en la comunidad. Se señala, que la realidad no puede comprenderse en forma aislada, por ello precisa vincular ideas, conceptos y atender a los campos del ser, que a los objetos aislados. Considera que el acto de conocimiento del ser humano es ya dialógico entre sujeto y realidad, con la participación de ambos actores.

El pensamiento dialógico, además de categoría epistémica, también lo es antropológica, pues aquí se refiere que el hombre lo que advierte primariamente, es lo que existe fuera de él, la existencia en sí tiene estructura dialógica. Aunque esta visión se corresponde con la filosofía contemporánea, históricamente el método como episteme, y la intención de vivir en permanente diálogo con el mundo,



ya lo manifestaban Sócrates, Platón, San Agustín y Santo Tomás de Aquino, sólo por mencionar algunos.

El esquema del logos (como razón) dialéctica, convierte el dinamismo de la existencia, en un devenir metafísico donde nada es estable, en una actualidad que funda el orden y el sentido del tiempo, pero también la solidez y estructura de lo real. Así cada una de las acciones del hombre, realizan, confirman y actualizan, su identidad personal; entonces la tensión, en las formas de conocer, genera el conflicto, y así la anulación y superación de las diferencias, de forma que lo real es de alguna forma conocido, y en cierto modo aún no.

El logos dialéctico se entiende desde la causalidad horizontal, como tensión necesaria entre realidades del mismo nivel entitativo, que sólo puede resolver el conflicto, suprimiendo las diferencias. Mientras que el logo dialógico, además de horizontal, es también vertical, en una lógica que procura la integración por vía de profundidad, lo que permite resolver la tensión, por elevación, en la que las realidades tensionadas no se pierden, sino que se promocionan, entonces se produce la armonía de lo real (Abellán, 2018).

Sin embargo, al análisis de los elementos constitutivos del concepto "trabajo" en construcción, ha de sumarse la interpenetración, generando una complementariedad en su episteme. El elemento básico de su definición es que ella no se refiere a las relaciones sistema/entorno, como podría haber pasado con los modelos sistémicos basados en la teoría de sistemas abiertos, sino a una modalidad específica de las relaciones entre sistemas, es decir a una modalidad intersistémica. La interpenetración tiene la función de incluir, todo lo que el concepto de operación y clausura operativa excluyen. Razón por la cual subraya Luhmann, citado por Paladino y Pignuoli (2014), la interpenetración no debe ser confundida con ningún esquema de tipo input/output.

La especificidad de las relaciones intersistémicas de interpenetración, es decir de las relaciones entre sistemas interpenetrantes, es que determinados sistemas complejos ponen a disposición de otros determinados sistemas complejos, su propia complejidad en pro de formar estructuras y viceversa; es decir, no se trata de una relación abstracta entre tipos de sistemas sino de una relación concreta entre sistemas concretos.

Luhmann, en apreciación de Paladino (ob. Cit) elabora conceptualmente la interpenetración para establecer las condiciones de posibilidad de la doble contingencia en el medio del sentido, a partir de las cuales quedan conformadas las condiciones de sentido para la formación de situaciones de doble contingencia. Esto supone una relación armoniosa natural, donde la tensión rítmica sea manejada de forma cotidiana y no rechazada como una barrera para llegar a dicha interpenetración (Villasmil,2020). Es aquí cuando el entendimiento en perspectiva entre las relaciones invariantes comienza a manifestarse por medio de evidencias de conexiones verdaderas y placenteras, que hacen de la inmanencia y la trascendencia una complementariedad poco usual.

Entonces, puede concluirse a priori que, desde la interpenetración propia de su contexto natural, se visiona el “trabajo” como una actividad inherente al ser, intuitiva, pues el hombre está constantemente interactuando con su entorno (aún fuera de la organización) interviniéndolo, modificándolo o regulándolo, e instantáneamente, se hace presente el “trabajo” cuyo producto, requirió un esfuerzo físico, espiritual o intelectual.

Figura 1. Sobre el discurso para la construcción del concepto “trabajo”



Fuente: Elaboración propia.



UN ACERCAMIENTO A LA RESPUESTA

Los campos expuestos, impregnados de caos, relatividad e incertidumbre, condicionantes del modo de advertir una realidad, es decir, constitutivas de la realidad que corresponde vivir en el siglo XXI ha conllevado la deconstrucción de los arquetipos que sustentaron el concepto “trabajo” y “trabajador”, ilustrando el desarrollo de constructos en los que predomina su concepción sistémica, inclusiva, dialógica, recursiva e interpenetrativa, que propenden desarrollar vasos comunicantes en ambos aspectos, en procura de una amplia protección a los sectores que constituyen la obligatoria relación trabajador - organización, conscientes de la inmanencia del ser humano en sus facetas más importantes: educación y trabajo, que cobran un nuevo sentido y revalorizan el cuidado de lo mutuo; elemento clave en la sobrevivencia de la raza.

El reconocimiento del ser humano y el valor del aprendizaje en el contexto social del siglo XXI, post pandemia, direcciona desde lo laboral, la recreación y participación de todos en el proceso generativo de la vida, la revisión del actual concepto “trabajo” y su cualificación como hecho social; luego, desde la interpenetración propia de su contexto natural. Así pues la visión del hombre explotado por el hombre mismo, pierde vigencia en el escenario postmoderno, y es sustituida por el hombre que trasciende su propia imagen de debilidad u opresión o victimización y obediencia y se rebela como un constructor de su realidad, de su vida y su futuro; y aún más, un hombre que se ha erigido en sus propios medios de producción o ha hecho suyos los ajenos, para generar un producto propio, pleno de sí, de su energía, de sus memorias encriptadas como lo arguye Monsalve (2019) o en fin, de su ser, sin que requiera para ello de la autorización de un tercero, ni de la estructura de un contrato de trabajo.

La inteligencia es un hecho social, por ende, tiene que ver con obediencia y rebelión. Es tan válido, socialmente hablando, obedecer como rebelarse, con lo cual el hombre, ha reconstruido su lugar en la sociedad, su inmanencia y trascendencia a partir de aquel.

Urge reconocer la trascendencia en este quiebre. Un concepto de trabajo que trasciende el paradigma de Marx y la dialéctica propia de su discurso, ante el surgimiento de la noción de “trabajador” con



notas transmodernas y un lenguaje propio, que posiciona al hombre sin ataduras cognitivas y sociales de dominación o imposición, un ser que puede advertirse creador en su proceso productivo diario y por tanto interpenetrado en él, para el que las relaciones laborales constituyen tan sólo la forma como el derecho ha pretendido una protección, cuya concepción por demás ya luce vetusta, pues éste ser se ha apropiado de sí, es consciente de su rol en el proceso productivo y tiene capacidad de decidir cuál es su estado de bienestar, sin que el Estado le influya en su decisión o la dirección, ya que puede, si así lo estima conveniente, complementar su visión o proyección, con las precisiones de los objetivos de un estado que primordialmente pretende, el bien común, la promoción de la prosperidad y el bienestar.

En Venezuela, el escenario es aún más complejo. Las relaciones laborales surgen y se desarrollan en un contexto legal que es contradictorio. Los principios axiológicos de la Ley Orgánica del Trabajo, y las normas que rigen las relaciones laborales, tienen un fuerte discurso dialéctico, que impide el cumplimiento de los objetivos que la misma propugna. En su artículo 13, promueve la participación protagónica de los trabajadores en la satisfacción de las necesidades sociales, materiales e intelectuales de las familias y las comunidades en el marco de la justicia social, para alcanzar los fines esenciales del Estado. Sin embargo, la base de estas normas se estructura, con la concepción del “patronazgo”, figura propia del feudalismo, que ha quedado desestructurada con la propia constitución de 1999, que rige el orden interno.

De igual forma, la participación de los empleadores ante la administración del trabajo y las instituciones gubernamentales encargadas de la materialización de las políticas públicas del Estado en cuanto a lo laboral y de la seguridad social, son profundamente autoritarias. Las prácticas constantes apuntan al desequilibrio de la balanza ante los procesos productivos y la visión de satisfacción de necesidades colectivas como bien lo estatuye la norma; y al contrario, los representantes de quienes fungen como empleadores, son tratados como enemigos, se limitan sus formas de participación en dichas instancias y *prima facie*, las protecciones son sólo respecto de aquellos que se consideran trabajadores.



El hombre “trabajador” es un ser pleno de la sabiduría de su conciencia; en consecuencia, el “Trabajo”, aún desde la égida del hecho social, ya no atiende a un modelo definido ni es susceptible de ser validado a través de la dialéctica y de los principios en que fue concebido históricamente, consecuentemente los marcos de interpretación del “derecho del trabajo” deben avanzar para alcanzar ésta evolución y la concepción del hombre como un “trabajador” por naturaleza en éste siglo XXI, indistintamente de su rol en el proceso productivo, pues no es ese el elemento característico de su condición, sino su naturaleza humana.

Por otra parte, el escenario organizacional y sus estudios, ameritan ser comprendidos como fenómenos, en un país en el que el máximo intérprete de sus normas, no ha visionado aún la importancia de estos en la consecución de los fines del Estado, y ha insistido jurisprudencialmente en el uso de la dialéctica en la hermenéutica jurídica, con lo cual, limita el crecimiento del aparato productivo del país, generando además una profunda inseguridad jurídica; teniendo como prueba fehaciente de éstas afirmaciones no sólo las estadísticas que la propia Fedecamaras ha expuesto desde la entrada en vigencia de la Ley bajo escrutinio, sino de la realidad que viven los propios venezolanos en su quehacer diario.

Se estima que en este contexto es posible y se debe hacer ciencia social crítico-hermenéutica con un método que necesariamente utilice tanto la interpretación (Verstehen) como la explicación por causas (Erklaren), orientada por el interés emancipativo del hombre y dirigida a hacer una sociedad buena, humanada y racional (ideal anticipado y ansiado de sociedad) como lo arguye Villasmil (2020), pero sobre todo equitativa, y de allí la respuesta a la cuestión planteada en principio, si es posible el “trabajo” sin paradigmas, pues surge indefectiblemente de la interacción del mundo del trabajo y los estudios organizacionales.



REFERENCIAS

Abellán-Gacia Barrio, A. (2013) De la Dialéctica a la Dialógica. *Mar Océano*. Número 31. Enero. Universidad Francisco de Vitoria. (97-125)

Becker, G. S. (1983). El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación. Alianza editorial: España.

Belandria, G. (2019). El concepto de trabajo y las TIC. *Sapientia Organizacional*. ISSN: 2443-4265. Año 6 N° 12 Julio / Diciembre. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. (21 – 56).

Bertalanffy, L. (2004). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. (16ta ed). México: Fondo de Cultura Económica.

Gil, R. (2015, octubre). Organizaciones Transcomplejas – Aproximación a una Teoría-. Conferencia dictada en las I Jornadas Académicas del Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia en la Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.

Germinal, N. (2016). El concepto de "trabajo" en el capitalismo contemporáneo: una contraposición entre los planteos de Habermas/ Gorz y los del autonomismo italiano. *Eidos*. ISSN: 2011-7477. Número 25. Julio/Diciembre. Barranquilla, Colombia

Kameta, Nery S.A, Figueroa C y Gamboa, P. C.A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 21(37), 9-30.

Lanz, R. (2007). El arte de Pensar sin Paradigmas. *Enlace*. ISSN: 1690-7515. Año 4. Número 3. Septiembre/diciembre. (93-102).

Mendoza, M. (2018). Administración de Justicia en la Jurisdicción Laboral Venezolana. Editorial Académica Española. ISSB 978-620-2-10304-6.

Mendoza, M. (2019). Protección y Salud: Una aspiración hipercompleja en las relaciones laborales y las nuevas formas de producción de bienes y servicios. Ponencia dictada en las II Jornadas Académicas GLOG, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.



Monsalve, M. (2019, agosto). Teorización de las memorias subyacentes en la formación por competencias en las organizaciones. Ponencia dictada en la cátedra de Epistemología de los Estudios Organizacionales, en el Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.

Paladino, F. y Pignuoli, S. (2014). Convergencias y divergencias entre los conceptos de interpenetración de Luhmann y de intersubjetividad de Habermas. Ensenada, ISSN 2250-8465. Número 3 a 5. Diciembre.

Senge, P. (1994). La quinta disciplina. Granica. ISBN 9788475773513

Szlechter, D., Solarte, L., Teixeira C, Feregrino, J., Isla, P., Alcadi-pani, R. (2020). Estudios organizacionales en américa latina: hacia una agenda de investigación ISSN 0034-7590. RAE São Paulo. V. 60. N. 2. Marzo-abril (84-92).

Villasmil, María A.; Rivas T., Frank; Camacaro P., María V. (2020) Una interpenetración rítmica entre gnosis y episteme para la trascendencia organizacional. Actualidad Contable FACES ISSN E.: 2244-8772. Año 23. Número 40, enero - junio 2020. Mérida. Venezuela (78-104)

Villasmil, H. (2020) "El COVID-19 y sus desafíos para el Derecho del Trabajo: una visión desde América Latina". Video conferencia de la Universidad de Salamanca. Abril, 17-2020. disponible en <https://wilfredosanguineti.wordpress.com/2020/04/25>. Consultado el 25 de abril 2020.

Zangaro, M. (2005). Viejos y nuevos paradigmas organizacionales y de gestión: ¿la reaparición de la subjetividad? XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología -Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

ESTUDIOS ORGANIZACIONALES II

Perspectivas multidisciplinarias del campo de estudio

Los Estudios Organizacionales (EO) representan un espacio al cual recurren los investigadores en el área de las organizaciones en busca de pistas sobre la vida organizada, el análisis y, la dimensión organizacional como un campo en el que convergen diversas disciplinas sobre las organizaciones, por tanto, se ofrecen nuevos rumbos para el estudio y la práctica de la Administración.

Por esta razón, la segunda parte de la obra Estudios Organizacionales, se convierte en un espacio de discusión académica sobre las perspectivas multidisciplinarias que se entrelazan en este campo de estudio. El libro se enfoca en la transformación que se genera en las organizaciones producto de su entorno y cómo puede comprenderse la realidad organizacional desde el enfoque de disciplinas como la economía, la gestión empresarial, la política pública y el mercado laboral.

La primera sección titulada La Transformación de las Organizaciones frente a la Internacionalización y la Economía, concentra las investigaciones que relacionan a los EO con los fenómenos económicos y de expansión -fuera de las fronteras nacionales- dentro de los cuales se desenvuelven las organizaciones. Luego, en la sección La transformación de las Organizaciones desde la gestión y el mercado laboral, el libro pretende comprender el fenómeno organizacional desde otras dimensiones que incluyen la gestión empresarial, pública o privada, y el análisis del trabajo.

En asís, como el libro Estudios Organizacionales (II): perspectivas multidisciplinarias del campo de estudio, construye un espacio de discusión con diferentes visiones disciplinares que genera aportes académicos para constituir nuevas aristas dentro de la formación del conocimiento organizacional.