

Gestión de organizaciones



Año 15
Enero 2020, No. 246



Los grupos de interés en las organizaciones.

Estrategias ambientales en la empresa: El caso de Ocaña, Colombia.

El contrato psicológico y su relación con la teoría de los grupos de interés. Propuesta para el análisis en el desempeño administrativo de las gobernaciones en Colombia.

Determinantes de la calidad de los servicios en destinos turísticos: el caso Boyacá-Colombia.

Factores tecnológicos que mejoran el desempeño de Mipymes: Ecuaciones estructurales.

**Coordinador del No. 246
Manuel Garzón Castrillon**



Directores Editoriales
Ignacio López Valdovinos
Diana V. Ramírez-Deantes



sices.guanajuato.gob.mx



sicesgto



@sicesgto

Ide@s CONCYTEG ®
Directores Editoriales
Mtro. Ignacio López Valdovinos.
Dra. Diana Vanessa Ramírez Deantes.

Correo electrónico: ideas_concyteg@guanajuato.gob.mx
<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2020>



Gestión de organizaciones

Ide@s CONCYTEG 15(246): Enero, 2020 ISSN: 2007-2716



<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior del Estado de Guanajuato (SICES).

Gestión de organizaciones

Índice

Nota editorial. Gestión de organizaciones. 1.

Los grupos de interés en las organizaciones. 5.

Estrategias ambientales en la empresa: El caso de Ocaña, Colombia. 31.

El contrato psicológico y su relación con la teoría de los grupos de interés. Propuesta para el análisis en el desempeño administrativo de las gobernaciones en Colombia. 45.

Determinantes de la calidad de los servicios en destinos turísticos: el caso Boyacá-Colombia. 65.

Factores tecnológicos que mejoran el desempeño de Mipymes: Ecuaciones estructurales. 81.

Ide@s CONCYTEG ®. 15(246): Enero, 2020

ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.

<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2020&numero=246>



<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>

Nota Editorial

Gestión de organizaciones

Garzón Castrillon Manuel Alfonso
FIDEE

Para empezar, establecemos que el concepto más sencillo de Gestión es hacer que las cosas sucedan, por tanto, en este número de la Revista Ide@s Concyteg, se abordan temas de gran importancia para que las cosas sucedan en las organizaciones, como la gestión de los grupos de interés, las acciones estratégicas ambientales, El contrato psicológico y su relación con la teoría de los grupos de interés y los determinantes de la calidad de los servicios en destinos turísticos, los cuales se abordan en los cuatro artículos que el lector encontrará.

El primer artículo titulado “Los grupos de interés en las organizaciones” escrito por Manuel Alfonso Garzón Castrillon titulado” tiene como objetivo realizar una revisión teórica sobre los grupos de interés, tomando como referencia los planteamientos de los autores más representativos, antecedentes, definición de grupos de interés, enfoques de los grupos de interés, gestión de grupos de interés, el proceso de gestión de los grupos de interés, mapeo de grupos de interés, análisis de los grupos de interés, matriz de interés de los grupos de interés, principios de la gestión de los grupos de interés, la influencia del concepto de grupos de interés en el pensamiento gerencia y conclusiones. El proceso metodológico implicó revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica.

El segundo artículo escrito por Keyla Marcela Ascanio Álvarez y José María Mendoza, titulado “Estrategias ambientales en la empresa: El caso de Ocaña, Colombia”, es el resultado de una investigación cuya finalidad es indagar acerca de las acciones estratégicas ambientales en las organizaciones que se han estado trabajando para disminuir su impacto en el ambiente, bien sea por iniciativa propia o por cumplir con las normas regulatorias establecidas. De manera adicional, esto también influye en la imagen que la empresa refleja hacia la sociedad o su entorno (valor reputacional); en consecuencia, se estudia la estrategia para enfrentar ese impacto ambiental, específicamente en Ocaña, lo cual es signo de que algunas firmas han empezado a involucrar en sus labores actividades o prácticas ambientales con el fin de reducir los efectos negativos generados por ellas mismas o evitar sucesos críticos.

Dada esta problemática, se desarrolla la investigación aplicando un diseño metodológico que se enmarca en un paradigma interpretativo, donde se pretende la comprensión de la realidad usando técnicas de recolección de información como entrevistas a los directivos de la gestión ambiental de las organizaciones involucradas, además de la observación no participante y el análisis documental. Uno de los resultados más destacados es que todas las empresas realizan un proceso de formación de actividades con el ambiente para un mejoramiento de la calidad de vida, en donde están empezando a despertar entre sus trabajadores la sensibilidad y la comprensión, con la adquisición de hábitos para la protección y conservación del ambiente y su entorno en general. Lo cual se expresa en el uso de la estrategia de prevención más que la mitigación y la adaptación. Así mismo se descubre la baja estimación que se tiene hacia las relaciones interorganizacionales en el marco de una estrategia de enlace como mecanismo colaborativo y cooperativo para el cuidado del planeta.

El tercer artículo que lleva por título “El contrato psicológico y su relación con la teoría de los grupos de interés”, propuesta para el análisis en el desempeño administrativo de las gobernaciones en Colombia” escrito por Iván Rodrigo Vargas Ramírez, establece que la teoría de grupos de interés presenta una oportunidad para identificar y categorizar a los grupos de interés que se relacionan con una organización; mientras que la teoría del contrato psicológico aporta una visión diferente a los sistemas de relacionamiento laboral dentro de la empresa, creando un mecanismo fundamental para entender las creencias y expectativas que tienen los trabajadores al interior de una organización. Las gobernaciones son entidades territoriales responsables de la planificación y desarrollo en los departamentos del país, caracterizándose por ser sistemas abiertos que tienen limitaciones en recursos y capacidades para su gestión. El Departamento Nacional de Planeación desarrolla un índice de medición del desempeño administrativo en las gobernaciones, con base en los criterios de gestión, eficiencia, efectividad y requisitos legales. El artículo, sigue una metodología cualitativa de tipo exploratoria con análisis documental que propone dos modelos para la identificación, clasificación y priorización de los grupos de interés que un gobernador, como tomador de decisión, necesita determinar para mejorar el desempeño administrativo en su jurisdicción, teniendo como referencia el contrato psicológico establecido entre este servidor y los actores involucrados.

En el cuarto artículo escrito por Eduin Dionisio Contreras Castañeda, que se tituló “Determinantes de la calidad de los servicios en destinos turísticos: el caso Boyacá-Colombia “, se plantea una propuesta que permita la evaluación de los determinantes de la calidad de los servicios turísticos en el departamento de Boyacá-Colombia. Se parte de una revisión conceptual del destino turístico, de la calidad en destinos turísticos a nivel internacional y local, así como su medición. Finalmente, se identifican los factores determinantes de la calidad de los servicios en un destino turístico y se propone un esquema que conlleva a la evaluación de la calidad del destino.

Finalmente, en el quinto artículo Jorge Alberto Islas Pineda y Miguel Ángel Palomo González determinan los factores de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que contribuyen a mejorar el desempeño del negocio de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPyMES), analizado desde la perspectiva basada en recursos (RBV). Para este propósito entrevistaron 51 MIPyMES de comercio del área metropolitana de Monterrey, México. Los datos recopilados fueron analizados mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), para evaluar la relación entre los factores de las TIC y el desempeño del negocio. Los resultados de este análisis estadístico identifican cuatro factores: las inversiones financieras, las capacidades de uso, el gobierno y las estrategias de uso de las TIC que forman un modelo de factores de las TIC que tienen impacto positivo en el desempeño del negocio de las MIPyMES.



Manuel Alfonso Garzón Castrillon

BA; MSc; PhD, Post PhD, Director Grupo de Investigación FIDEE.

Correo electrónico: manuelalfonsogarzon@fidee.org

Los grupos de interés en las organizaciones

Garzón Castrillon Manuel Alfonso
FIDEE

Resumen

El objetivo de este artículo¹ fue realizar una revisión teórica sobre los grupos de interés , tomando como referencia los planteamientos de los autores más representativos, antecedentes, definición de grupos de interés, enfoques de los grupos de interés, gestión de grupos de interés, el proceso de gestión de los grupos de interés, mapeo de grupos de interés, análisis de los grupos de interés, matriz de interés de los grupos de interés, principios de la gestión de los grupos de interés, la influencia del concepto de grupos de interés en el pensamiento gerencia y conclusiones. El proceso metodológico implicó revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica.

Palabras clave: Grupos de interés; mapeo de grupos de interés, gestión de grupos de interés.

Abstract

The objective of this article was to conduct a theoretical review of the stakeholders, taking as a reference the approaches of the most representative authors, background, definition of stakeholders , approaches of stakeholders , management of stakeholders, the process of stakeholder management, stakeholder mapping, stakeholder analysis, stakeholder interest matrix, stakeholder management principles, the influence of the stakeholder concept in management thinking and conclusions. The methodological process implied bibliographical revision, through hermeneutics.

Keywords: Stakeholders, mapping of stakeholders, management of stakeholders.

¹Documentos de investigación FIDEE, parte del proyecto: La Dirección estratégica en el Caribe Colombiano, Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE, código: INV-01192019, Grupo de investigación FIDEE, Línea de Investigación Dirección estratégica.

Introducción

Aunque el concepto de grupos de interés es relativamente nuevo, se ha desarrollado desde el libro de Freeman (1984), un espacio para que todo tipo de organizaciones sean consideradas en el (Smillie y Helmich, 1999), ampliando el concepto para abarcar las propias perspectivas de los grupos de interés como complemento y, a veces, opuesto a la perspectiva de la organización (Calton y Lad, 1995; Frooman, 1999).

En su forma más amplia y ambiciosa, el concepto de grupos de interés representa una redefinición de todas las organizaciones: como deberían ser conceptualizados y cómo deberían ser. La organización debe considerarse como una agrupación de grupos de interés y el propósito de la organización debe ser gestionar sus intereses, necesidades y puntos de vista. Al hacerlo, se considera que un grupo particular de grupos de interés es el grupo focal (administradores de nivel superior), encargados de cumplir el rol de la administración de grupos de interés, bajo dos principios con base en Evan y Freeman (1993: 82):

1. Principio de legitimidad corporativa. La organización debe ser administrada en beneficio de sus grupos de interés: sus clientes, proveedores, propietarios, empleados y comunidades locales. Los derechos de estos grupos deben garantizarse y, además, los grupos deben participar, en cierto sentido, en las decisiones que afectan sustancialmente su bienestar.

2. El principio educativo del actor. La gerencia tiene una relación de fiduciaria con los grupos de interés, esto implica que administra los recursos de otras personas y con la organización como entidad compleja. Debe actuar en interés de estos como su agente, y de los intereses de la organización para garantizar la supervivencia de esta, defendiendo los intereses a largo plazo de cada grupo.

Antecedentes

El concepto de grupos de interés se introdujo por primera vez según Jongbloed et. al., (2008); Parmar, et. al., (2010) y Pedrini, Ferri, (2018) por el Instituto de Investigación de Stanford (SRI International) en 1963, donde se describió a los grupos de interés como grupos o individuos que son cruciales para la supervivencia organizacional, la definición ha evolucionado y se ha movido cada vez más hacia grupos más activos e influyentes. (Freeman, 1984).

Los orígenes de la teoría de los grupos de interés se basan en cuatro campos académicos clave: la planificación corporativa, la teoría de sistemas, la responsabilidad social corporativa y la teoría de la organización. Freeman (1984), a lo largo de su trabajo titulado *Strategic management: A stakeholder approach*, es generalmente aceptado como el lanzamiento oficial de los conceptos de la teoría de los grupos de interés, allí se definen cómo, con intereses o derechos similares que forman un grupo. Lo que Freeman (1984) buscaba explicar era la relación entre la organización, su entorno y su comportamiento dentro de este entorno. Freeman (1984) propuso su modelo como si fuera un cuadro en el que la organización está posicionada en el centro y está involucrada con los grupos de interés relacionados con la organización. En este modelo, las relaciones organización, grupos de interés son diádicas² y mutuamente independientes (Frooman, 1999).

En esta perspectiva, Freeman (1984) argumentó que las organizaciones deberían preocuparse por los

²La diáda es el término registrado por el sociólogo alemán Georg Simmel (1858-1918), en su investigación sobre la dinámica de los grupos sociales pequeños, para referirse a los grupos sociales compuestos por dos personas.

intereses de los grupos de interés al tomar decisiones estratégicas. El objetivo de su trabajo fue delinear una forma alternativa de gestión estratégica como respuesta al aumento de la competitividad, la globalización y la creciente complejidad de las operaciones de las organizaciones. Con el paso del tiempo, el concepto de grupos de interés ha adquirido mayor importancia debido al interés público, una mayor cobertura por parte de los medios de comunicación, las preocupaciones sobre el gobierno corporativo. (Hutton, 1999; Greenwood, 2008).

A lo largo de la década de 1980 y 1990, Freeman y otros estudiosos dieron forma a este vocabulario para abordar tres problemas interconectados relacionados con el negocio:

- **El problema de la creación de valor:** en un contexto de negocios global y rápidamente cambiante, ¿cómo se crea y comercializa el valor?
- **El problema de la ética del capitalismo:** ¿Cuáles son las conexiones entre capitalismo y ética?
- **El problema de la mentalidad gerencial:** ¿Cómo deberían pensar los gerentes en la administración para: a) ¿Crear mejor valor y, b) Conectar explícitamente el negocio y la ética?

La teoría de los grupos de interés sugiere que si adoptamos como unidad de análisis las relaciones entre una organización y los grupos e individuos que pueden afectar o son afectados por ella, los negocios pueden entenderse como un conjunto de relaciones entre grupos de interés en las actividades que conforman el negocio (Freeman, 1984; Jones, 1995; Walsh, 2005). Es decir, sobre los clientes, proveedores, empleados, financieros (accionistas, tenedores de bonos, bancos, etc.), las comunidades que los gerentes interactúan para crear conjuntamente y comercializar valor.

De esta manera, en primer lugar, entender el negocio implica saber cómo funcionan y cambian estas relaciones en el tiempo, por tanto, es tarea de los directivos gestionar y dar forma a estas relaciones para crear tanto valor como sea posible para las grupos de interés y para gestionar la distribución de ese valor (Freeman, 1984), donde los intereses de grupos de interés entran en conflicto, deben encontrar una manera de repensar los problemas para que las necesidades de un amplio grupo de interés se aborden, y en la medida en que se haga esto, se puede crear aún más valor para cada uno (Harrison, Bosse, y Phillips, 2010).

En segundo lugar, aunque la gestión eficaz de las relaciones con los grupos de interés ayuda a las organizaciones a sobrevivir y prosperar, también es un esfuerzo moral porque se trata de valores, opciones y posibles daños y beneficios para un gran grupo de grupos e individuos (Phillips, 2003).

En tercer lugar, es responsabilidad de la gerencia enfocar la atención en la creación, el mantenimiento y la alineación de las relaciones con los grupos de interés para crear valor y evitar fallas morales (Post, Preston y Sachs, 2002; Sisodia, Wolfe y Sheth, 2007). Si hay que hacer concesiones, como a veces sucede, se hacen, y luego los ejecutivos deben averiguar cómo hacer las concesiones, y luego trabajar para mejorar las compensaciones para todos los lados (Freeman, Harrison y Wicks, 2008).

Según Fassin (2009), el modelo propuesto por Freeman (1984) puede haber sido inspirado por una herramienta extraída de la sociología, el sociograma, que visualiza la frecuencia de las interacciones entre individuos o grupos. El diseño del modelo se vio influido por el modelo de producción organizacional tradicional en el que la organización está relacionada solo con cuatro grupos: los proveedores, empleados y accionistas que suministran los recursos básicos que la organización transforma en productos o servicios para el cuarto grupo, es decir, clientela. Sin embargo, Freeman (1984) también

agregó otros grupos influidos por las actividades de la compañía y vio a la organización como el centro de una serie de relaciones interdependientes (Crane y Matten, 2004). Las ideas de Freeman (1984), que culminaron en la teoría de los grupos de interés, surgieron en un contexto organizacional en el que ésta era percibida como no autosuficiente y realmente dependiente del entorno formado por grupos externos a la organización, Pfeffer y Salancik (1978).

Después de esta publicación de Freeman, surgieron diferentes perspectivas de investigación de los grupos de interés, desde tres aspectos (descriptivo, instrumental y normativo) para categorizar las dinámicas de los grupos de interés (Freeman, 1984), la prominencia de los grupos de interés y la tipología (Mitchell et al (1997), Elías et al. al (2002) resumió el desarrollo general de la investigación de grupos de interés a través de un mapa de literatura de grupos de interés.

Método

Para la realización de esta revisión, la metodología utilizada requirió del desarrollo de cuatro etapas, la primera fue la búsqueda de bibliografía; la segunda etapa fue la organización de los datos; la tercera fue el análisis de contenido y la cuarta la redacción. Para este proceso, se ubicaron ciento dos (102) documentos en fuentes secundarias de bases de datos de artículos científicos como: *Scopus*, *WoS*, y *Scielo*, y el tipo de revisión es cualitativo, descriptivo.

Definición de grupos de interés

El concepto de grupos de interés se ha utilizado en una gran variedad de contextos, a menudo con diferentes definiciones, esto ha llevado a que el concepto sea criticado por generar confusión de bases y objetivos teóricos (Donaldson y Preston 1995: 73). Para otros es un concepto bastante vago y críptico³ que está abierto a una amplia variedad de interpretaciones divergentes”(en referencia a la visión de una sociedad de grupos de interés. (Hay 1996: 47).

El propósito de la gestión de los grupos de interés fue idear métodos para gestionar los innumerables grupos y relaciones que dan lugar a una forma estratégica. El marco de los grupos de interés tiene sus raíces en varios campos académicos, su corazón está en los estudios de la administración que se llevaron a cabo durante diez años a través del Centro Busch, el Centro de Investigación Aplicada de Wharton y el Centro de Ciencias empresariales y del Comportamiento. en *Wharton School*, Universidad de Pennsylvania, por una gran cantidad de investigadores.

Un tema clave, es establecer si los grupos de interés están comprometidos con los temas que son cruciales para el logro de los objetivos de la organización o si son simplemente una entidad afectada por las acciones de ésta, especialmente si estas últimas incluyen acciones alternativas que puedan alcanzar sus objetivos. Esto último puede llevar a una definición muy amplia de los grupos de interés. Freeman y Reed (1983) y Freeman (2004) etiquetan estas definiciones por separado: estrechas y amplias. El principio de habilitación de los grupos de interés de Freeman, basado en la definición limitada, se aplicaba solo a los grupos de interés consideradas como empleados, inversionistas, clientes y comunidades.

Para Friedman y Miles (2018) muchos tipos de individuos y grupos han sido considerados como grupos de interés, que incluyen: Representantes de los grupos de interés, tales como sindicatos o asociaciones comerciales de proveedores o distribuidores. ONG o "activistas" que se han considerado

³Que no es comprensible para la mayoría de las personas porque está hecho para ser entendido por unos pocos.

individualmente o como representantes de los grupos de interés, competidores, gobierno(s), reguladores y otros formuladores de políticas, financiadores distintos de los accionistas (acreedores, tenedores de bonos, proveedores de deuda), los medios de comunicación., el público en general. Aspectos no humanos de la tierra, del entorno natural, colegas de negocio, académicos, generaciones futuras, generaciones pasadas (en particular la memoria de fundadores de organizaciones), y arquetipos⁴.

También es importante tener en cuenta que los gerentes para Friedman y Miles (2018) son tratados de varias maneras en la literatura, muchos, son considerados como grupos de interés, pero con acceso especial a los recursos de la organización. Para otros, son tratados como la encarnación de las acciones y responsabilidades de la organización. Aoki (1984) ve a los gerentes no como grupos de interés, sino como árbitros entre inversionistas y empleados. Gran parte de la teoría de los grupos de interés se ocupa de identificar diferentes formas de segmentar el rango de posibles grupos de interés para distinguir las diferentes formas en que las organizaciones deben tratar con los grupos de interés en cada segmento, especialmente los grupos de grupos de interés primarios y secundarios, y los grupos a los que la organización debe conducir o no a obligaciones. Donaldson y Preston (1995: 83) argumentan que es importante distinguir entre inversionistas y grupos de interés.

Algunos actores pueden ser reconocidos como grupos de interés, pero no tienen influencia (solicitantes de empleo), mientras que otros pueden tener influencia, pero no tienen participación (medios). Friedman y Miles (2018) establecen que la cantidad de categorías de grupos de grupos de interés identificadas está limitada por la forma general en que se han designado los grupos. La categoría de empleados, por ejemplo, puede ser útilmente clasificada como de cuello blanco y obrero, sindicalistas y sindicalistas no comerciales, permanentes o temporales, a tiempo completo o parcial, o en función de qué planta o sección trabajar en las subcategorías de empleados de pueden tener diferentes intereses, identidades, reclamos y otras características. Friedman y Miles (2018).

Por tanto, estratégicamente, las organizaciones pueden tratar claramente las diferentes subcategorías de los empleados en función del poder diferencial. Normativamente, la línea de legitimidad puede correr entre diferentes categorías de empleados, en lugar de hacerlo entre la categoría general de empleados en comparación con otros grupos. Una ventaja de las categorías de grupos de interés es que probablemente abarquen grupos de personas más homogéneos. Una limitación al considerar las categorías es que las posibilidades de superposición de intereses y las acciones serán mayores. Friedman y Miles (2018).

De acuerdo con Friedman y Miles (2006), el término grupos de interés se ha desplegado de manera indiscriminada en las últimas dos décadas. El término es muy popular entre organizaciones, gobiernos, organizaciones no gubernamentales e incluso con los medios de comunicación. A pesar de este uso generalizado, muchos de los que adoptan el término no definen el concepto ni proporcionan una comprensión particularmente clara de lo que significan con respecto a lo que realmente es un actor. Incluso en los círculos académicos, se han propuesto innumerables definiciones de "grupos de interés" sin que ninguno de los sugeridos haya alcanzado un consenso, y por lo tanto no hay una definición única, definitiva y generalmente aceptada.

Las obras de Bryson (2004), Buchholz y Rosenthal (2005), Pesqueux y Damak-Ayadi (2005), Friedman y Miles (2006) y Beach (2008) contienen un total de 66 conceptos diferentes para el término. Si bien cada investigador define el concepto de manera diferente, por lo general, en mayor o menor medida, reflejan el mismo principio: la organización debe tener en cuenta las necesidades, los intereses y

⁴Un arquetipo es el patrón ejemplar del cual se derivan otros objetos, ideas o conceptos.

las influencias de las personas y grupos que impactan o pueden verse afectados por su políticas y operaciones (Frederick et al., 1992). Por tanto, según Clarkson (1995), el concepto de grupos de interés contiene tres factores fundamentales: a) la organización; b) los otros actores; y (c) la naturaleza de las relaciones organización-actor.

Por tanto, la teoría de los grupos de interés promueve una manera práctica, eficiente, efectiva y ética de administrar organizaciones en un entorno altamente complejo y turbulento (Freeman, 1984; Freeman, Harrison y Wicks, 2007). Es una teoría práctica porque todas las organizaciones tienen que administrar a los grupos de interés, ya que si son buenos para gestionarlas es eficiente, porque los grupos de interés que se tratan bien tienden a corresponder con actitudes y comportamientos positivos hacia la organización, como compartir información valiosa (todos los grupos de interés), comprar más productos o servicios (clientes), proporcionar beneficios fiscales u otros incentivos (comunidades), proporcionar mejores términos financieros (financieros), comprar más acciones (accionistas) o trabajar duro y permanecer leal a la organización, incluso en tiempos difíciles (empleados).

Los grupos de interés normalmente se definen como individuos, grupos y organizaciones que tienen interés en los procesos y resultados de la organización y de quien depende la organización para el logro de sus objetivos (Freeman, 1984; Freeman, Harrison y Wicks, 2007). Algunos individuos, grupos y organizaciones se definen fácilmente como grupos de interés debido a su participación en los procesos de producción de valor de la organización. Incluyen empleados y gerentes, accionistas, financieros, clientes y proveedores. Estos grupos de interés pueden denominarse grupos de interés primarios o grupos de interés legítimos (Ver figura 2) (Phillips, 2003). La teoría de los grupos de interés sugiere que "gestionar para los grupos de interés implica atender a los intereses y el bienestar de estos grupos de interés, como mínimo (Harrison, Bosse y Phillips, 2010).

En resumen, ya sea más amplio o más restrictivo, se trata de la comprensión del concepto de grupos de interés en relación con las organizaciones y que, según Mitchell et al. (1997), puede guiar las acciones de una organización específica. Sin embargo, a pesar de las innumerables definiciones y los diferentes énfasis que pueden dar lugar a interpretaciones conceptuales distorsionadas (Friedman y Miles, 2006), la gran mayoría de estudios adoptan la definición idealizada por Freeman (1984) que los individuos o grupos pueden influir o influir en el alcance de los objetivos organizacionales.

Dentro de este concepto, una persona, un grupo informal, una organización o una institución pueden ser grupos de interés. Mitchell et al. (1997) afirman que la definición de Freeman (1984) es tan amplia que abre un ámbito infinito para los grupos de interés, ya que incluso los factores climáticos pueden desempeñar esta función. Por tanto, existe la necesidad de establecer límites en la cantidad de grupos de interés. Con este fin, Freeman y Evan (1990) reducen el entorno organizativo a un acuerdo multilateral entre la organización y sus grupos de interés.

Una premisa central de gran parte de la literatura sobre la teoría de los grupos de interés es centrarse en ellos, tratarlos bien y administrar sus intereses, ayuda a la organización a crear valor en varias dimensiones y, por tanto, es buena para el desempeño de la organización (Donaldson y Preston (1995); Freeman, 1984; 1994; Freeman, Harrison y Wicks, 2007; Harrison, Bosse y Phillips, 2010; Jones, 1995; Jones y Wicks, 1999). Harrison, Wicks, Parmar y de Colle (2010), respalda una relación positiva entre la gestión orientada a los grupos de interés y el desempeño de la organización, que casi siempre se mide en términos de rendimiento financiero (Berman et al., 1999; Choi y Wang, 2009; Hillman y Keim, 2001).

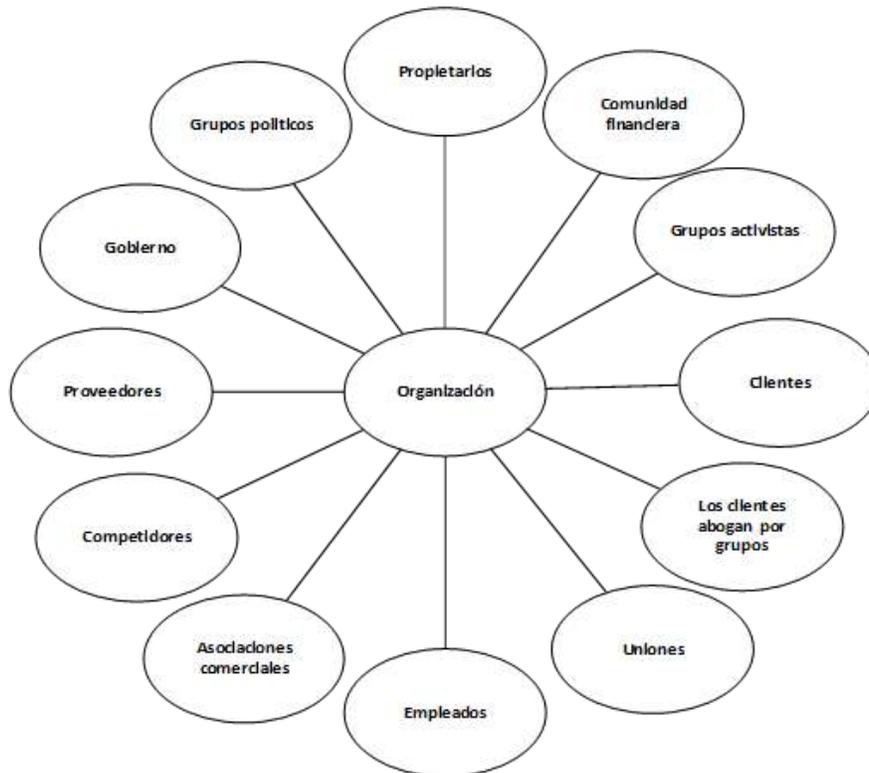


Figura 1: Mapa de los grupos de interés de una organización.
Fuente: Freeman (1984: 55).

De acuerdo con la idea fundamental de Freeman (1984) de que una organización debería atender a múltiples grupos de interés, el desempeño de la organización podría definirse como el valor total creado por la organización a través de sus actividades, que es la suma de la utilidad creada para cada uno de los grupos de interés legítimos de una organización. Phillips (2003) identifica a los grupos de interés legítimos (o normativos) de una organización como aquellos grupos a quienes la organización tiene una obligación basada en su participación en el esquema cooperativo que constituye la organización y lo convierte en una preocupación constante. Incluyen clientes, comunidades en las que opera la organización, proveedores de capital, equipos, materiales y mano de obra. Las organizaciones pueden tener otros grupos de interés legítimos y específicos de sus propias situaciones.

Adoptar un enfoque de grupos de interés requiere que las organizaciones desarrollen la experiencia de la comprensión de cómo surgen los grupos de interés, los problemas claves que perciben y su disposición a gastar recursos para ayudar o perjudicar a las organizaciones en estos temas (1984: 26). Además, recomienda la integración de las relaciones con los grupos de interés, como se puede ver en la figura 1.

Enfoques de los grupos de interés

Donaldson y Preston (1995) sugieren que la teoría de los grupos de interés ha avanzado en la administración sobre la base de su precisión descriptiva, poder instrumental y validez normativa, para lo cual presentaron cuatro enfoques, viendo la teoría de los grupos de interés como:

1. Descriptivo. La organización es vista como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen valor intrínseco. La teoría se utiliza para describir características organizacionales

específicas, como la naturaleza de organización, la forma en que los gerentes piensan acerca de la administración, cómo se administran las organizaciones o cómo los miembros de la junta directiva piensan sobre intereses amplios.

2. Instrumental. Este enfoque establece un marco para examinar las conexiones para mantener el resto constante (*ceteris paribus*), en su caso, entre la práctica de la gestión de los grupos de interés y el logro de varios objetivos de resultados organizacionales (rentabilidad, crecimiento). Un enfoque instrumental es esencialmente hipotético, en efecto, si desea obtener (evitar) los resultados X, Y, Z, entonces adopte (no adopte) los principios y prácticas A, B, C. Donaldson y Preston (1995: 71).

3. Normativa. La identificación de pautas morales o filosóficas para la gestión de las organizaciones. Este enfoque es categórico; dice, en efecto, "Hacer (No hacer) esto porque es lo correcto (incorrecto) que se debe hacer" Donaldson y Preston (1995: 71). Esto supone la aceptación de que: a) Los grupos de interés son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procesales y / o sustantivos de las actividades organizacionales. Los interesados se identifican por sus intereses en la organización, ya sea (o no) ésta tenga algún interés funcional correspondiente en ellos. b) Los intereses de todos los grupos de interés tienen un valor intrínseco, cada grupo merece consideración por su propio bien y no simplemente por su capacidad para promover los intereses de algún otro grupo, como los accionistas.

4. Gerencial general. Recomienda actitudes, estructuras y prácticas que, en conjunto, constituyen la gestión de los grupos de interés. La gestión de los grupos de interés requiere, como atributo clave, la atención simultánea a los intereses legítimos de todos los grupos de interés apropiados, tanto en el establecimiento de estructuras organizacionales y políticas generales como en la toma de decisiones caso por caso. Donaldson y Preston (1995: 67).

La confusión asociada con el concepto de grupos de interés para Donaldson y Preston (1995) se deriva de aspectos descriptivos, instrumentales y normativos de la teoría de grupos de interés que a menudo se combinan sin reconocimiento (Donaldson y Preston 1995: 72). Reed (2002: 169-70)

Con base en lo anterior es importante formar a los futuros gerentes para que comprendan que la administración significa no aplicar reglas sino deliberaciones serias y que las deliberaciones significan ser abiertos consigo mismos en el sentido de que uno está dispuesto a mostrar, en la práctica de tomar decisiones que involucran los intereses de diferentes grupos de interés, qué tipo de persona es.

Gestión de grupos de interés

La gestión de los grupos de interés incluye áreas de comportamiento tales como el comportamiento organizacional, la teoría organizacional y la gestión del talento humano, así como la producción y la gestión de operaciones; de esta manera la orientación de los directivos, debe estar orientada a una percepción de liderazgo visionario y el incrementó del esfuerzo de los colaboradores, cuyo mayor esfuerzo conduce a un mejor rendimiento , además de las aplicaciones de liderazgo, un enfoque de grupos de interés también se ha utilizado para ayudar a evaluar la efectividad organizacional. Cameron (1980, 1984) describió cuatro formas diferentes de evaluar eficacia, la efectividad, el establecimiento de objetivos, utilizando el enfoque de grupos de interés (Gregory y Keeney, 1994; Kumar y Subramanian, 1998; Hellriegel, et.al., 2001).

La gestión del talento humano se ha visto influenciada por la teoría de los grupos de interés, parcialmente como resultado de la perspectiva que las organizaciones que practican de manera efectiva y confiable la administración de los grupos de interés tienen mayor capacidad para atraer una fuer-

za laboral de alta calidad (McNerney, 1994; Albinger y Freeman, 2000; Greening y Turban, 2000) y reconocen que los sistemas de talento humano deben ser capaces de hacer frente a los cambiantes intereses en conflicto de grupos de interés de la organización (Vickers, 2005, Beer, et. al., 1984).

Teniendo en cuenta estas premisas, y de acuerdo con Clarkson (1995), Donaldson y Preston (1995), Rowley (1997), Scott y Lane (2000) y Baldwin (2002), el concepto de gestión de grupos de interés se desarrolló para que las organizaciones pudieran reconocer, analizar y examinar las características de individuos o grupos que influyen o están influidos por el comportamiento organizacional. Por tanto, la gestión se lleva a cabo en tres niveles:

- 1) La identificación de los grupos de interés;
- 2) El desarrollo de procesos que identifiquen e interpreten sus necesidades e intereses; y
- 3) La construcción de relaciones con todo el proceso estructurado en torno a los objetivos respectivos de la organización.

Por otro lado, los grupos de interés definen sus expectativas, experimentan los efectos de la experiencia relacional con la organización, evalúan los resultados obtenidos y actúan de acuerdo con estas evaluaciones, fortaleciendo sus vínculos con la organización (Polonsky, 1996, Post et al., 2002, Neville et al., 2005). Mientras Freeman (1984) limitó sus propias intenciones de proporcionar un enfoque al tema, generalizando y probando la toma de decisiones de gestión estratégica, la teoría de los grupos de interés se ganó sus alas, tanto entre los académicos como entre los profesionales, como una nueva teoría de la firma (Key, 1999). En este marco, la literatura de los grupos de interés se divide en dos ramas principales: una estratégica y una moral (Goodpaster, 1991, Frooman, 1999).

Todas las decisiones de gestión contienen un componente ético, y los argumentos éticos en defensa de la gestión para los grupos de interés son tan importantes para la teoría como lo son las consideraciones prácticas. Por tanto es importante defender la teoría de los grupos de interés utilizando una amplia variedad de perspectivas teóricas, incluida la teoría de contactos sociales integrados (Donaldson y Dunfee 1999), Evan y Freeman, 1993), la doctrina de los contratos justos (Freeman, 1994), el principio de imparcialidad (Phillips, 2003), el principio del bien común (Argandoña, 1998), la ética feminista (Wicks, Gilbert y Freeman, 1994) y el pragmatismo (Wicks y Freeman, 1998; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y deColle, 2010).

Sin embargo, Harrison et. al. (2015) plantea que, con frecuencia se incluyen otros grupos de interés, como comunidades, grupos de interés especiales o ambientales, los medios de comunicación o incluso la sociedad en general. Este último grupo, la sociedad, es un poco difícil de comprender en términos de las ideas centrales de la teoría de los grupos de interés porque, desde una perspectiva práctica, es imposible determinar qué es lo mejor para un grupo tan vasto y heterogéneo. Un aspecto interesante e importante de la teoría de los grupos de interés es que tiene un enfoque integral. La teoría de los grupos de interés aboga por tratar a todos los grupos de interés con imparcialidad, honestidad e incluso con generosidad.



Figura 2: Mapeo de los grupos de interés.
Fuente: Elaborado con base en Freeman et al., (2008).

Como lo expresaron Harrison, Bosse y Phillips (2010, p. 58), una organización que administra a los grupos de interés asigna más recursos para satisfacer las necesidades y demandas de sus grupos de interés primarios o legítimos, lo necesario para retener su participación voluntaria en las actividades productivas de la organización. Otras áreas de la organización tienden a centrarse en uno o un subconjunto de grupos de interés: las acciones de gestión humana se enfocan en los empleados, la teoría de la comercialización se enfoca en los clientes, la teoría financiera se enfoca en los accionistas y financieros, etc. La teoría de los grupos de interés propone que tratar bien a todos los grupos de interés crea una especie de sinergia (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell y de Colle, 2010; Tantaló y Priem, 2014).

En otras palabras, la forma en que una organización trata a sus clientes influye en las actitudes y el comportamiento de los empleados de la organización y en cómo se comporta una organización hacia las comunidades en el que opera influye en las actitudes y el comportamiento de sus proveedores y clientes (Cording, Harrison, Hoskisson y Jonsen, 2014; Du Luque, Washburn, Waldman y House, 2008). Este concepto se conoce como intercambio generalizado y es un aspecto diferenciador de la teoría (Ekeh, 1974; Harrison, Bosse y Phillips, 2010).

Seguir los preceptos de los grupos de interés realmente ayuda a las organizaciones a crear más valor, incluso valor medido en términos financieros (Phillips, Freeman y Wicks, 2003; Harrison, Bosse y Phillips, 2010; Harrison y St. John, 1996; Jensen, 2001; Jones, 1995; Walsh, 2005).

Este último pensamiento, que los preceptos de los grupos de interés se asocian con una buena gestión y un mayor rendimiento financiero, este punto es casi irrefutable. Numerosas investigaciones han probado y apoyado esta teoría en varias industrias, tanto en organizaciones nacionales como internacionales, y en una variedad de contextos (Choi y Wang, 2009; Cording, et al, 2014; Harrison y Freeman, 1999; Henisz, Dorobantu y Nartey, 2014; Hillman y Keim, 2001; Sisodia, Wolfe y Sheth, 2007). De tal forma se puede afirmar que si existe evidencia empírica significativa en apoyo de la gestión de los grupos de interés.

El proceso de gestión de los grupos de interés

Varios modelos sugieren la forma en que las organizaciones pueden abordar la gestión de los grupos de interés. Freeman (2008), recomendó mapear todas las posibles relaciones con los grupos de interés actuales y potenciales y luego decidir cómo dedicar recursos y concentrar esfuerzos, para cubrir riesgos y tener en cuenta las oportunidades potenciales. Frederick, et. al. (1988) propusieron seis etapas en la realización de un análisis de grupos de interés:

1. Mapa de relaciones con los grupos de interés.
2. Mapear las coaliciones de grupos de interés.
3. Evaluar la naturaleza de los intereses de cada actor.
4. Evaluar la naturaleza del poder de cada grupo de interés.
5. Construir una matriz de prioridades de los grupos de interés.
6. Monitorear las cambiantes coaliciones.

Carroll (1989) sugirió que el análisis de los grupos de interés debería ser abordado con base en las respuestas a preguntas tales como:

¿Quiénes son los grupos de interés?

¿Cuáles son sus intereses o reclamaciones?

¿Qué oportunidades y amenazas presentan?

¿Qué responsabilidad tiene la organización?

¿Tiene cada grupo, ya sea económico, legal, ético o filantrópico?

¿Qué estrategias y / o acciones están mejor diseñadas para adaptarse o hacer frente a estos desafíos u oportunidades?, ¿es decir, trato directo o indirecto, respuesta reactiva o proactiva, o bien postura defensiva?

¿Qué respuesta se debe dar: acomodar, negociar, manipular, resistir, ¿o una combinación?

El mapeo de grupos de interés

En relación con la literatura sobre grupos de interés, para Ndlela (2019) destaca la necesidad que tienen las organizaciones de definir e identificar sus grupos de interés, este proceso se conoce en la como *mapeo de grupos de interés*. Mapear significa crear una representación gráfica de un procedimiento, proceso, estructura o sistema que represente la disposición y las relaciones entre sus diferentes componentes, en este caso entre los grupos de interés.

El mapeo de grupos de interés para Ndlela, (2019), tiene como objetivo proporcionar una imagen de dónde se ubican los grupos de interés en relación con una organización en general o sobre temas o incidentes específicos. Dependiendo de la función y los objetivos de una organización, los grupos de

interés pueden ubicarse en diferentes categorías que representan diversas características, como su rol en relación con la organización, sus vínculos, su poder para influir en la organización, el propósito de su relación con la organización y sus intenciones y actitudes hacia la organización (o temas)., en razón a que estas posiciones no son estáticas, ya que deben cambiar según el contexto y la situación, hay diferentes métodos de mapeo de grupos de interés. El factor determinante es el propósito previsto del mapa de grupos de interés y el alcance del diseño, esto es ¿para qué se va a utilizar? Ndlela (2019)

El mapeo de grupos de interés es un proceso del paso a paso guiado por objetivos estratégicos. En la mayoría de la literatura consultada, el mapeo de grupos de interés implica cuatro pasos: identificación, análisis, planificación y participación. Polonsky (1996), y permite avanzar para identificar a los interesados y sus intereses:

1. Identificar los grupos de interés.
2. Identificar los intereses de cada grupo de grupos de interés.
3. Evaluar en qué medida la organización cumple con las expectativas de cada uno de grupos de interés.
4. Ajustar la estrategia corporativa en consecuencia (Polonsky, 1996).

Al incorporar la dimensión de comunicación, Rawlins (2006) también propone un modelo que prioriza a los grupos de interés a través de un proceso de cuatro pasos:

1. Identificar grupos de interés.
2. Priorizar a los grupos de interés según los atributos.
3. Priorizar a los grupos de interés según la relación con la situación.
4. Priorizar a los públicos por estrategia de comunicación.

El siguiente diagrama muestra las cuatro etapas claves en el trabajo con los grupos de interés: identificación, análisis, planificación y participación Fig. 3.

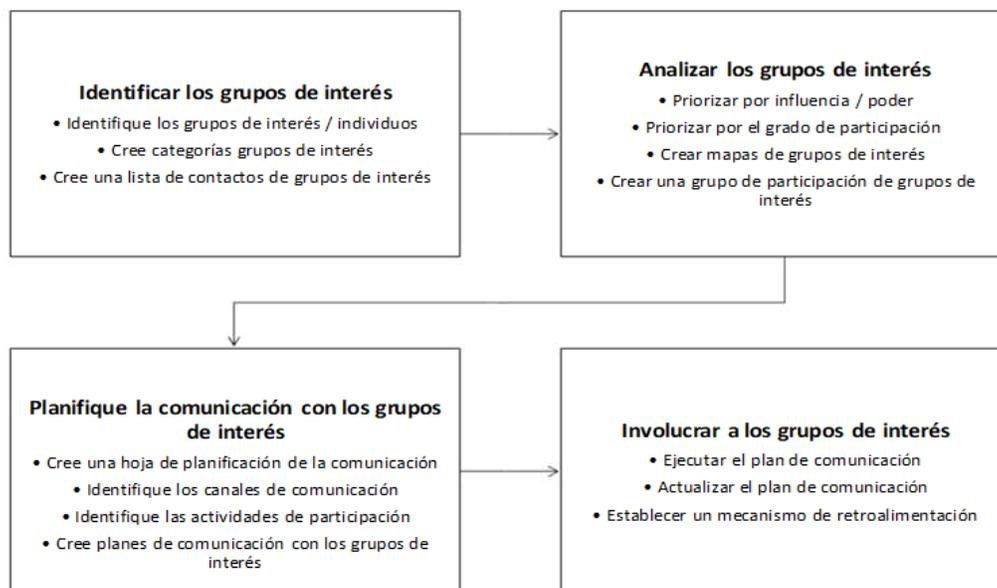


Figura 3: Proceso de gestión de los grupos de interés.

Fuente: Elaborado con base en Polonsky, (1996); Rawlins, (2006).

La identificación es un concepto relacional y para Ndlela (2019) se utiliza conjuntamente con los objetivos y propósitos de identificación. Puede ser en relación con un problema planteado sobre una organización y quieren saber quién está involucrado (o es probable que esté involucrado) y cómo.

La identificación de grupos de interés, sus intereses y sus relaciones con la organización es esencial. señaló Raupp (2011) que existen dos preguntas en la teoría de grupos de interés: ¿cómo definir e identificar a grupos de interés? y ¿cómo cuestionar la relación con diversos grupos de interés. Una tercera pregunta se puede agregar: ¿para qué fines se necesita un mapa de grupos de interés?

La clasificación de grupos de interés primarios y secundarios de Freeman et. al. (2008) variará de una organización a otra en función de los objetivos de la organización. Las organizaciones privadas, por ejemplo, distinguirán a sus principales grupos de interés como aquellos que son críticos para el bienestar financiero de la organización, como accionistas, clientes, empleados y proveedores. Las organizaciones sin ánimo de lucro tendrán una categorización diferente.

Otra forma de identificar a los grupos de interés claves es clasificarlas como grupos de interés internos o externos. Los grupos de interés internos se ven directamente afectados y participan en la toma de decisiones de la organización, y los grupos de interés externos son aquellos que no se relacionan directamente con la organización, pero tienen una relación con la actividad o evento de la organización (Helm, et. al., 2011).

Miles y Friedman (2004) registraron un promedio de seis grupos de interés, ellos evaluaron treinta y siete corporaciones del Reino Unido, aunque esto variaba según el tamaño de la organizaciones (cuanto más grande sea la organización, mayor es el número de grupos de interés); También se puede tener en cuenta la sensibilidad de sector (por ejemplo los contaminadores más altos reconocen más grupos de interés que los contaminadores moderados), y si la organización fue reconocida por los índices de inversiones éticas (listados de organizaciones reconocidas por los índices de inversión ética más grupos de interés).

La Figura 4 expresa Ndlela (2019), muestra el mapa de grupos de interés de Allied Domecq como

- Los grupos de interés no son homogéneos y que cada grupo de interés tiene su propia agenda, que puede entrar en conflicto con las creencias grupales;
- Los grupos de interés pueden estar interconectados a través de coaliciones directas o de manera independiente o por intermediarios.

Análisis de los grupos de interés

El análisis de grupos de interés es una técnica que se utiliza para identificar y evaluar la influencia y la importancia de personas, grupos de personas u organizaciones claves que pueden tener un impacto significativo en el éxito de su actividad o proyecto (Friedman y Miles, 2006) y permite que una organización identifique a un público objetivo (grupos de interés) y decida qué mensajes comunicarles. Por tanto, se debe llevar a cabo el análisis de grupos de interés de manera continua para proporcionar una imagen precisa de las posiciones, actitudes y roles de grupos de interés. Las inquietudes de los grupos de interés clave deberían, idealmente, ser identificadas y actualizadas permanentemente.

Este proceso de análisis de grupos de interés requiere el conocimiento de la organización y su posición en la sociedad (Heath, 1997). Hay varias formas de mapear y clasificar a grupos de interés, y la mayoría de ellas dependen de los objetivos estratégicos, el entorno y las situaciones particulares de la organización. La clasificación también depende de cómo se definen grupos de interés, si la organización ha optado por utilizar una definición estrecha o amplia de grupos de interés.

Gran parte de la teoría de grupos de interés para Friedman y Miles, (2006) está preocupada por identificar diferentes formas de segmentar el rango de posibles grupos de interés para distinguir las diferentes formas en que las organizaciones deben tratar con grupos de interés en cada segmento, especialmente los grupos interés primarios y secundarios Friedman y Miles, (2006), señalan que la forma más común de clasificar los grupos de interés es considerar grupos de personas con una relación distinguible con las organizaciones.

Matriz de interés de los grupos de interés

Un enfoque matricial de actores de Ndlela (2019) reconoce que los grupos de interés no son iguales en relación con la organización o los temas en cuestión. Los grupos de interés difieren en términos de su poder e interés en el tema. Una matriz de grupos de interés intenta clasificar los grupos de interés según sus atributos, basándose en el análisis de la información recopilada. Estos atributos incluyen dimensiones de poder, interés, influencia e impacto. Al usar una red de interés, los grupos de interés se clasifican según su nivel de poder e interés en el tema, o la red de influencia de poder, según las posibilidades de los grupos de interés de influir en un problema.

El modelo de relevancia clasifica a los grupos de interés según su poder para imponer su voluntad, urgencia y legitimidad. Mitchell, Agle y Wood (1997) desarrollaron un método para diferenciar, categorizar y priorizar a los grupos de interés al observar tres atributos claves: urgencia (tiempo), poder (para influir en otros) y legitimidad (capacidad moral o legal para influir). En su teoría de la importancia de los grupos de interés, Mitchell et al. (1997) argumentan que, al utilizar una combinación de tres atributos, se puede llegar a criterios de clasificación aceptables y justificables para reducir el rango de grupos de interés. (Ver figura 5)

Reconociendo que la lista de grupos de interés a veces puede ser extensa, se debe decidir a quiénes

se van a abordar entre los muchos grupos de interés identificados para que su estrategia tenga éxito (Ackermann y Eden, 2010). Por tanto, deben identificar la relevancia de los grupos de interés, es decir, el grado en que los directivos dan prioridad a los reclamos de los grupos de interés en competencia (Mitchell et al., 1997). Mitchell et al. (1997) argumentan que el poder y la legitimidad son atributos centrales de un modelo integral de identificación de grupos de interés.

Este enfoque, busca identificar "quién o qué cuenta realmente", es crítico en una situación, Freeman y McVea (2001) señalan que el significado de las dimensiones del poder y el interés, sugirieron el uso de una red de intereses". Al usar esta dimensión, se puede tomar una definición más amplia de grupos de interés y aun así reducirlas a un tamaño manejable. La figura 5 ilustra la red de interés de poder en la gestión de grupos de interés. Los cuatro cuadrantes de la cuadrícula definen las cuatro categorías de grupos de interés. Los grupos de interés pueden moverse alrededor del cuadrante a medida que su interés y poder evolucionan.

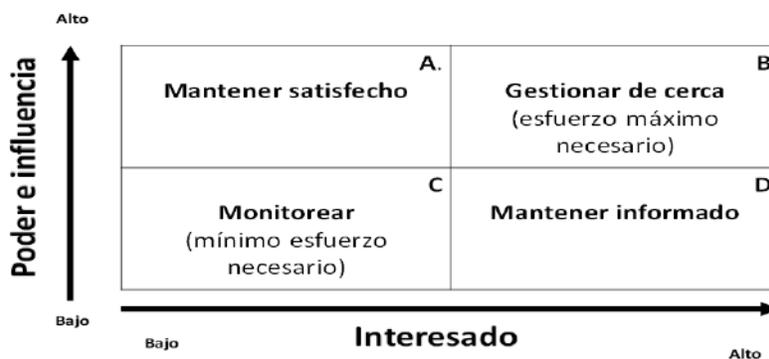


Figura 5: Matriz de interés de los grupos de interés.
Fuente: Elaborada con base en Freeman et. al., (2008).

A. Alto poder, bajo interés: los grupos de interés en esta categoría pueden tener una influencia inmensa sobre un tema en cuestión si deciden usar su poder. Esto incluye a los grupos de interés que están en los límites del problema. La estrategia de gestión habitual para esta categoría es mantenerlos informados. Freeman et. al. (2008)

B. Alto poder y alto interés: esta categoría está formada por grupos de interés clave en relación con el problema / problema real. Este grupo suele estar involucrado. Se requiere el máximo esfuerzo para gestionar a estos grupos de interés. Freeman et. al. (2008)

C. Bajo poder y bajo interés: los grupos de interés en esta categoría no tienen poder ni interés y, por lo tanto, se requiere un mínimo esfuerzo. Los grupos de interés pueden cambiar sus posiciones en el mapa y, por tanto, es importante mantener monitoreado este grupo. Freeman et. al. (2008)

D. Alto interés, bajo poder: muchos grupos de interés generalmente caen en esta categoría. Están directamente afectados por las acciones o los problemas de la organización (o simplemente tienen un gran interés en el tema), pero tienen poca influencia. Este grupo de grupos de interés debe mantenerse informado y sus inquietudes deben ser respondidas. Freeman et. al. (2008)

La matriz de grupos de interés elaborada por Freeman et. al. (2008) es importante para priorizar a los grupos de interés y determinar la naturaleza esperada y la frecuencia de comunicación con varios grupos de interés. Al colocar a los grupos de interés identificados en sus propias categorías, se puede determinar cómo se puede manejar cada grupo. Los grupos de interés con poco poder y poco interés

serán menos priorizados que aquellas con alto interés y alto poder. El mayor desafío de comunicación radica en satisfacer las necesidades de este último grupo.

Principios de la gestión de los grupos de interés

Se proponen los hallazgos de *Clarkson Center for Business Ethics* (1999):

Principio 1. Los gerentes deben reconocer y monitorear activamente las preocupaciones de todos los grupos de interés legítimas, y deben tener en cuenta sus intereses en la toma de decisiones y las operaciones. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999: 4).

Principio 2. Los gerentes deben escuchar y comunicarse abiertamente con los grupos de interés sobre sus respectivos preocupaciones y contribuciones, y sobre los riesgos que asumen debido a la participación de la organización. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 3. Los gerentes deben adoptar procesos y modos de comportamiento que sean sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada grupo de grupos de interés. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 4. Los gerentes deben reconocer la interdependencia de esfuerzos y recompensas entre los grupos de interés, y debe intentar lograr una distribución justa de los beneficios y cargas de la actividad corporativa. Entre ellos, teniendo en cuenta sus respectivos riesgos y vulnerabilidades. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 5. Los gerentes deben trabajar en cooperación con otras entidades, tanto públicas como privadas, para garantizar que los riesgos y daños derivados de las actividades corporativas se minimizan y, cuando no se pueden evitar, debidamente compensado. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 6. Los gerentes deben evitar por completo las actividades que puedan poner en peligro los derechos humanos inalienables. (por ejemplo, el derecho a la vida) o dar lugar a riesgos que, si se entienden de forma clara, serían evidentemente inaceptables a los grupos de interés relevantes. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 7. Los gerentes deben reconocer los conflictos potenciales entre (a) su propio rol como corporativos grupos de interés y (b) sus responsabilidades legales y morales por los intereses de los grupos de interés, y deben abordar estos conflictos a través de una comunicación abierta, informes adecuados e incentivos Sistemas, y, en su caso, revisión por terceros. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

El primer principio surge de la necesidad de reconocer la existencia de múltiples y diversos intereses de los grupos de interés. Sólo se consideran los intereses legítimos, según lo declarado por aquellos grupos de interés que tienen contratos explícitos o implícitos con la firma y aquellos cuyo bienestar ha sido impactado por la organización (*Clarkson Center for Business Ethics* 1999:5).

El segundo principio es el diálogo bidireccional, es un requisito previo para una buena gestión de los grupos de interés. El compromiso con el diálogo no constituye un compromiso con la toma de decisiones colectiva y existen límites prácticos para la cantidad de información que una organización puede y desear divulgar, Sin embargo, es probable que la transparencia reduzca radicalmente los conflictos

de grupos de interés. La participación de los grupos de interés se describe como el proceso de obtener efectivamente los puntos de vista de los grupos de interés sobre su relación con la organización. (Clarkson Center for Business Ethics,1999:6)

El tercer principio está relacionado con aumentar la conciencia de los directivos de los grupos de interés y su implicación con la organización. Se han creado mecanismos de gobernanza para que algunos grupos de interés se involucren a través de procesos formales, tales como asambleas generales y representación sindical. Otros requieren un enfoque individual, como el contacto directo, la publicidad o los comunicados de prensa. La comunicación debe ser planteada: independientemente de los medios de participación, se debe entregar un mensaje coherente; y se debe tener extrema precaución al tratar con grupos de interés que tienen capacidad para interpretar situaciones y opciones complejas (Clarkson Center for Business Ethics,1999:6).

El cuarto principio destaca la necesidad de equilibrar los riesgos y las recompensas entre los diferentes grupos de interés y para hacer que la distribución de los beneficios sea evidente para todas las partes.

El quinto principio busca promover la cooperación y la acción organizacional conjunta para reducir las externalidades perjudiciales. sobre la premisa que la acción individual es inadecuada.

El sexto principio se refiere a que es necesario evitar actividades que pongan en peligro los derechos básicos. Las organizaciones deben ser honestas y consciente de los riesgos potenciales y, riesgos futuros que son inaceptables, las actividades deben ser reestructuradas.

El séptimo principio pide a los directivos que reconozcan sus propios conflictos de interés y alentar la realización de prácticas destinadas a regularlas, debería conducir a una mayor credibilidad y, por tanto, una mayor confianza en la organización.

Los principios del *Center for Business Ethics*, 1999, son muy respetados en la literatura como modelo de mejores prácticas. Aunque los principios son esencialmente normativos, se presentan de una manera que están destinados a ayudar a la adopción en la práctica en lugar de predicar desde la alta dirección, reconociendo que un compromiso con el diálogo no constituye un compromiso con toma de decisiones colectiva y que existen límites prácticos de la cantidad de información que una organización puede y desear divulgar, se aboga por un cambio en la práctica de gestión que involucre principios de respeto, buena comunicación, trabajo cooperativo y atención a los grupos de interés.

Alpaslan et. al. (2009) sostienen que adoptar un enfoque de modelo de grupos de interés para el gobierno corporativo, ofrece una comprensión de cómo los gerentes pueden identificar y priorizar los grupos de interés. Enfatizan la importancia de desarrollar relaciones de confianza y de cooperación con los grupos de interés (Alpaslan et. al., 2009, p. 39).

La influencia del concepto de *stakeholders* en el pensamiento gerencial

Podríamos dividirlos de la siguiente manera: Freeman y Evan (2018)

1. Si están orientados hacia afuera o hacia adentro en términos de la organización. Los temas de gestión interna se refieren a la comprensión y proliferación de técnicas relacionadas con la transformación de insumos en productos y aspectos administrativos de la organización. Los temas orientados hacia el exterior se refieren a las conexiones entre la organización y los grupos de interés. Freeman y Evan (2018)

2. Si se trata de un solo grupo de interés de una amplia gama de grupos de interés. Es gestión humana para Freeman y Evan (2018) quién se ocupa principalmente de un único conjunto primario de grupos de interés (empleados), mientras que temas como la estrategia se relacionan con la relación de la organización con su entorno, se reconocen desde el principio como una gama de grupos de interés (competidores y competidores potenciales, proveedores y distribuidores, clientes), como lo sugiere el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (Porter 1979 y Ghemawat, 2000).

Tradicionalmente, plantean Freeman y Evan (2018) que algunos temas, como contabilidad y marketing, se referían principalmente a un solo grupo de interés: accionistas y clientes, respectivamente. Hay dos formas en las que se puede formular y justificar la importancia de la atención a otros grupos de interés derivados que adquieren su justificación para recibir atención debido a su influencia en los grupos de interés primarios, o al aumentar la importancia de los grupos de interés secundarios como parte de una redefinición del propósito general del área temática.

El marketing, para Charter (1992) se refiere a una amplia gama de grupos de interés que los expertos en marketing deberían tener en cuenta. Sin embargo, estos grupos de interés solo son importantes ya que afectan a la percepción del cliente de la organización y sus productos. Para la contabilidad, se considera que ambos factores son importantes. Por un lado, las relaciones de los grupos de interés secundarios con la organización y pueden afectar el riesgo y la reputación, ya que a su vez esto también afecta el valor de los accionistas.

Sin embargo, las relaciones con los grupos de interés secundarios para Freeman y Evan (2018), también pueden elevarse a un estado primario si todo el propósito de la contabilidad es objeto de reconceptualización en términos de responsabilidad social y transparencia en lugar de cumplir con los deberes de fiducia con los accionistas, debido a que el concepto de grupos de interés ha permeado la formación de gestión de forma diferencial en diferentes aspectos.

Finalmente afirman Freeman y Evan (2018), que las leyes e instituciones no necesitan cambiar (segundo tipo de normatividad) para tener un impacto en el pensamiento y la práctica de la administración. La formación gerencial, puede ser una palanca efectiva para lograr una mayor consideración de los grupos de interés y una mayor influencia de éstos en las organizaciones.

Conclusiones

Se ha presentado un enorme crecimiento en la popularidad del concepto de grupos de interés, entre los académicos y los responsables de la formulación de políticas, y esto ha animado a los gerentes, a explorar y entender el concepto de grupos de interés y han desarrollado prácticas basadas en el concepto de grupos de interés. En este orden de ideas el camino que tenemos por delante es que el desarrollo de la teoría, la práctica y la política continúen reforzándose mutuamente, lo que lleva a una mayor y más amplia influencia del concepto sobre la práctica y la política de organización. Sin embargo, a medida que el concepto se ha vuelto más popular, el camino se ha enredado con las diferentes formas en que se ha utilizado, incluso desvirtuándolo a través de diferentes prácticas se han denominado actividades de grupos de interés, particularmente por aquellos que buscan usar la etiqueta para legitimar sus acciones como una moda que pasa rápidamente su tiempo de influencia.

En la mayoría de los estudios empíricos orientados a los grupos de interés, el desempeño de los grupos de interés es la variable independiente en lugar de la variable dependiente. En consecuencia, la literatura empírica de los grupos de interés refuerza la idea de que los retornos financieros son la medida más relevante del valor creado por una organización. El desempeño financiero es importante

para muchas de los grupos de interés de una organización, pero no es el único aspecto de valor que es importante para los grupos de interés.

La literatura consultada adopta diferentes definiciones, esto ha obstaculizado la investigación y el debate interdisciplinarios, las definiciones de grupos de interés generalmente abordan el concepto de dos maneras. Primero, indican la naturaleza de la conexión entre las organizaciones y los grupos de interés. Existe una relación clara entre las definiciones de qué son los grupos de interés y la identificación de quiénes son los grupos de interés. La forma más común de clasificar a los grupos de interés es considerar grupos de personas con una relación distinguible en las organizaciones. Los grupos de interés más comunes a considerar son: Accionistas; Clientes; Proveedores y distribuidores; empleados; comunidades locales.

En relación con la definición, Pedrini, y Ferri, (2018) afirman que, aunque el concepto de gestión de grupos de interés ha existido durante mucho tiempo, su investigación demuestra que el desarrollo de la literatura aún se encuentra en una etapa temprana. El análisis descriptivo reveló que el número de artículos publicados todavía es limitado, lo que exige un creciente compromiso de los académicos. Además, la mayoría de las obras consideradas son estudios de caso o desarrollo conceptual, mientras que faltan investigaciones dirigidas a explorar conjuntos de datos más amplios.

Hemos argumentado que los tres problemas descritos el problema de la creación de valor y el comercio; el problema de la ética y el problema de la mentalidad gerencial puede resolverse mejor mediante la teoría de los grupos de interés, convirtiéndola en el centro de nuestro pensamiento sobre los negocios y la administración.

La comprensión del concepto de grupos de interés en relación con las organizaciones permitirá guiar las acciones de una organización específica a pesar de las innumerables definiciones y los diferentes énfasis que pueden dar lugar a interpretaciones conceptuales distorsionadas la gran mayoría de estudios adoptan la definición idealizada por Freeman (1984) que los individuos o grupos pueden influir o influir en el alcance de los objetivos organizacionales.

La forma en que una organización trata a sus clientes influye en las actitudes y el comportamiento de los empleados de la organización y en cómo se comporta una organización hacia las comunidades en el que opera influye en las actitudes y el comportamiento de sus proveedores y clientes.

La matriz de grupos de interés elaborada por Freeman et. al. (2008) es importante para priorizar a los grupos de interés y determinar la naturaleza esperada y la frecuencia de comunicación con varios grupos de interés. Al colocar a los grupos de interés identificados en sus propias categorías, se puede determinar cómo se puede manejar cada grupo. Los grupos de interés con poco poder y poco interés serán menos priorizados que aquellas con alto interés y alto poder. El mayor desafío de comunicación radica en satisfacer las necesidades de este último grupo.

Es necesario que la creación de valor para los grupos de interés, nos permitan comprender la economía de los mercados, pero teniendo en el centro un conjunto de relaciones con los grupos de interés que definen el negocio antes de comenzar, administrar, y liderar un negocio.

La teoría de los grupos de interés apela a algunos principios de responsabilidad, evitando la falacia de separación, y simplemente dándose cuenta de que los grupos de interés y las personas de negocios comparten una concepción humana común, podemos construir métodos más efectivos de creación de valor que forjan un vínculo conceptual y práctico entre el capitalismo y ética.

Bibliografía

- Ackermann, F., y Eden, C. (2010). 'Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice', LRP—International Journal of Strategic Management, 44, 179–196.
- Albinger, H.S., y Freeman, S.J. (2000). 'Corporate social performance y attractiveness as an employer to different job seeking populations', Journal of Business Ethics, 28, 243-253.
- Aoki, M. (1984). 'The Co-operative Game Theory of the Firm', Oxford: Clarendon Press.
- Argandoña, A. (1998). 'The stakeholder theory and the common good', Journal of Business Ethics 17 (9): 1093-102.
- Baldwin, L. (2002). 'Total quality management in higher education: the implications of internal and external stakeholders' perceptions', PhD thesis, Graduate School in Business Administration, New Mexico State University, Las Cruces, NM
- Beach, S. (2008). 'Sustainability of network governance: stakeholder influence, Proceedings of Contemporary Issues in Public Management', The 12th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII), Brisbane, pp. 1-23.
- Bear, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. y Walton, R. (1984). 'Managing Human Assets', New York: The Free Press.
- Berman, S. L., Wicks, A. C, Kotha, S., y Jones, T. M. (1999). 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance', Academy of Management Journal, 42: 488-506. <http://dx.doi.org/10.2307/256972>.
- Brealey, Myers and Marcus (2007). 'Principles of corporate finance', New York, McGraw Hill/Irwin.
- Bryson, J. (2004). 'What to do when stakeholders matter?', Public Management Review, Vol. 6 No. 1, pp. 21-53.
- Buchholz, R. and Rosenthal, S. (2005). 'Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory', Journal of Business Ethics, Vol. 58 No. 1, pp. 137-48.
- Calton, J. M. and Lad, L. J. (1995). 'Social Contracting as a Trust-Building Process of Network Governance', Business Ethics Quarterly, 5/2: 271–95.
- Cameron, K. (1980). 'Critical questions in assessing organizational effectiveness', Organizational Dynamics, Autumn, 66-80.
- Cameron, K.S. (1984). 'Effectiveness as paradox: Consensus y conflict in conceptions of organizational effectiveness', Management Science, 52, 539-553.
- Carroll, A. B. (1989). 'Business and Society: Ethics and Stakeholder Management', Cincinnati, OH: South Western Publishing.
- Charter, M. (ed.) (1992). 'Greener Marketing: A Responsible Approach to Business', SheYeld: Greenleaf Publishing.
- Choi, J. and Wang, H. (2009). 'Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance', Strategic Management Journal, 30: 895-907.
- Clarkson Center for Business Ethics (1999/2002). 'Principles of Stakeholder Management', Toronto: University of Toronto. Reproduced in 2002, Business Ethics Quarterly, 12/1: 256–64.
- Clarkson Center for Business Ethics (1999/2002). 'Principles of Stakeholder Management', Toronto: University of Toronto. Reproduced in 2002, Business Ethics Quarterly, 12/1: 256–64.
- Clarkson, M. (1995). 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', Academy of Management Review, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
- Cording, M., Harrison, J.S., Hoskisson, R.E. and Jonsen, K. (2014). 'Walking the talk: A multi-stakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity and post merger performance', Academy of Management Perspectives, 28 (1), 38-56.
- Cording, M., Harrison, J.S., Hoskisson, R.E. and Jonsen, K. (2014). 'Walking the talk: A multi-stakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity and post merger performance', Academy of Management Perspectives, 28 (1), 38-56.
- Crane, A. and Matten, D. (2004). 'Business Ethics: A European Perspective', Oxford University Press, Oxford.
- Danielson, M.G., Heck, J.L. and Shaffer, D.R. (2008). 'Shareholder theory – how opponents and proponents both get it wrong', Journal of Applied Finance, 18, 62-66.
- de Luque, M.S., Washburn, N., Waldman, D.A. and House, R.J. (2008). 'Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinate perceptions of leadership and firm'.

- Donaldson T. and Dunfee, T.W. (1994). "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, 18, 252-284.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Ekeh, P.P. (1974). "Social exchange theory", Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Elias, A.A., Cavana, R. Y., Jackson, L. S. (2002). "Stakeholder analysis for R&D project management", *RyD Manag.* 32,301-310.
- Evan, W.M., and Freeman, R. E. (1993). "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", In Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (eds.) *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 97-106.
- Fassin, Y. (2009). "The stakeholder model refined", *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 No. 1, pp. 113-35
- Frederick, W. C. ; Post, J. E., and Davis, K. (1988). "Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 6th edn", New York: McGraw-Hill
- Frederick, W., Post, J. and St Davis, K. (1992). "Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 7th ed.", McGraw-Hill, New York, NY.
- Freeman, E. (1994). "The politics of stakeholder theory: Some future directions", *Business Ethics Quarterly*, 4: 409-21. <http://dx.doi.org/10.2307/3857340>.
- Freeman, E. and Evan, W. (1990). "Corporate governance: a stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19 No. 4, pp. 337-59.
- Freeman, R. E., y McVea, J. (2001). "A Stakeholder Approach to Strategic Management", In M. A. Hitt, R. E. Freeman, y J. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Freeman, E. y Reed, D. L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25(3), 88-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E. (1984). "Strategic management: A stakeholder approach", Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2007). "Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success", New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2008). "Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success", New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2008). "Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success", New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Wicks, A.C. (2007). "Managing for stakeholders: Survival, reputation and success", New Haven, CT, Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B. and de Colle, S. (2010). "Stakeholder theory: The state of the art", Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B. and de Colle, S. (2010). "Stakeholder theory: The state of the art", Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.; y Reed, D. L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25/3: 88-106.
- Friedman, A.; y Miles, S. (2006). "Stakeholders: Theory and Practice, Publisher", Oxford University Press, UK
- Friedman, A.; y Miles, S. (2018). "Stakeholders. Theory and Practice", Oxford University Press is a department of the University of Oxford.
- Frooman, J.; (1999). "Stakeholders influence strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 191-205
- Ghemawat, P. (2000). "La estrategia en el panorama del negocio. Texto y Casos", México DF: Prentice Hall.
- Goodpaster, K. (1991). "Business ethics and stakeholder analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1 No. 1, pp. 53-73.
- Greening, D.W. y Turban, D.B. (2000). "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business y Society*, 39, 254-280.
- Greenwood, M. (2008). "Classifying employees as stakeholders", Working Paper 4/08, Working Paper Series, Department of Management, Business and Economics, Monash University, Melbourne, April 14, p. x.
- Gregory, R. y Keeney, R.L. (1994). "Creating policy alternatives using stakeholder values", *Management Science*, 40, 1035-1048.

- Grunig, J. E., y Repper, F. (1992). 'Strategic Management, Publics, and Issues', In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117-157). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., y Phillips, R. A. (2010). 'Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage', *Strategic Management Journal*, 31: 58-74. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.801>.
- Harrison, J.S. and St. John, C.H. (1996). 'Managing and partnering with external stakeholders', *Academy of Management Executive*, 10 (2), 46-60.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. and Phillips, R.A. (2010). 'Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage', *Strategic Management Journal*, 31, 58-74.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. and Phillips, R.A. (2010). 'Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage', *Strategic Management Journal*, 31, 58-74.
- Harrison, J.; Freeman, E.; Cavalcanti Sá de Abreu, m. (2015). 'Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts', *Revista brasileira de gestão de negócios review of business management*, São Paulo, Vol. 17, No. 55, pp. 858-869, Special Edition 2015, DOI:10.7819/rbgn.v17i55.2647.
- Heath, J. (2009). 'The uses and abuses of agency theory', *Business Ethics Quarterly*, 19, 497-528.
- Heath, R. L. (1997). 'Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges', London: Sage.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr., Woodman, R.W. (2001). 'Organizational behavior, 9th Ed.', Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr., Woodman, R.W. (2001). *Organizational behavior, 9th Ed.* Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Helm, S., Kerstin, L.-G., y Storck, C. (2011). 'Reputation Management', Berlin: Springer
- Henisz, W.J., Dorobantu, S. and Nartey, L.J. (2014). 'Spinning gold: The financial returns to stakeholder management', *Strategic Management Journal*, 35: 1727-1748.
- Hillman A.J. and Keim, G.D. (2001). 'Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?', *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
- Hutton, J. (1999). 'The Stakeholders Society', Blackwell, London.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C. (2001). 'Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function', *European Financial Management*, 7, 297-317.
- Jones, T.M. (1995). 'Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics', *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jongbloed, B., Enders, J. and Salerno, C. (2008). 'Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and research agenda', *Higher Education*, Vol. 56, pp. 303-24.
- Key, S. (1999). 'Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory', *Management Decision*, Vol. 37 No. 4, pp. 317-36.
- Kumar, K. y Subramanian, R. (1998). 'Meeting the expectations of stakeholders', *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 31-41.
- McNerney, D. (1994). 'Competitive advantage: Diverse customers y stakeholders', *HR Focus*, 71(6): 9-10
- Miles, S. and Friedman, A. L. (2004). 'The Social Construction of Stakeholder Management in the UK', Governance and Accountability Group Working Paper, 04/01. Oxford: The Business School, Oxford Brookes University.
- Mitchell, R.K., Angle, B.R., Wood, D.J. (1997). 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Ndlela, M.N; (2019). 'Chapter 2 Stakeholder Approaches in the crisis Management', pp 15-36 Palgrave Pivot, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-319-97256-5_2
- Neville, B., Bell, S. and Mengu C. B. (2005). 'Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship', *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Nos 9/10, pp. 1184-98.
- Parmar, B.; Freeman, E.; Harrison, J.; Wicks, A.; Colle, S.; y Purnell, L. (2010). 'Stakeholder theory: the state of the art', Cambridge University Press, 2010
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. and de Colle, S. (2010). 'Stakeholder theory: The state of the art', *Academy of Management Annals*, 3, 403-445.

- Pearson, C. M., y Clair, J. A. (1998). 'Reframing Crisis Management', *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>.
- Pedrini, M.; Ferri, L. (2018). 'Stakeholder management: a systematic literature review', *Corporate Governance*, *The International Journal of Business in Society*, <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
- Pesqueux, Y. and Damak-Ayadi, S. (2005). 'Stakeholder theory in perspective', *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 2, pp. 5-22.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). 'The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective', Harper y Row, New York, NY.
- Phillips, R.A. (2003). 'Stakeholder theory and organizational ethics', San Francisco, BerrettKoehler Publishers.
- Polonsky, M. (1996). 'Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools', *Journal of Marketing-Focused Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 209-29.
- Porter, M. E. (1979). 'How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145
- Post, J., Preston, L. and Sachs, S. (2002). 'Managing the extended enterprise: the new stakeholder view', *California Management Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 6-28.
- Raupp, J. (2011). 'The Concept of Stakeholders and Its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication', In Ø. Ihlen, J. Bartlett, y S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Reed, D. (2002). 'Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries', *Business y Society*, 41/1: 166–207.
- Rowley, T. (1997). 'Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences', *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 887-910.
- Rowley, T.; y Moldoveanu, M. (2003). 'When Will Stakeholder Groups Act? An Interest and Identity Based Model of Stakeholder Group Mobilization', *Academy of Management Review*, 28/2: 204–19.
- Scott, S. and Lane, V. (2000). 'A stakeholder approach to organizational identity', *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 43-62.
- Sisodia, R., Wolfe, D.B. and Sheth, J. (2007). 'Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose', Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing.
- Smillie, I. and Helmich, H. (eds.) (1999). 'Stakeholders: Government–NGO Partnerships for International Development', London: Earthscan.
- Stoney, C. y Winstanley, D. (2001). 'Stakeholding: ¿Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain', *Journal of Management Studies*, 38/5: 603–26
- Tantalo, C. and Priem, R.L. (2014). 'Value creation through stakeholder synergy', *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2337.
- Vickers, M.R. (2005). 'Business ethics y the HR role: Past, present y future', *Human Resource Planning*, 28, 26-32.
- Walsh, J.P. (2005). 'Taking stock of stakeholder management', *Academy of Management Review*, 30, 426-438.
- Weyer, M. V. (1996). 'Ideal World', *Management Today*, September: 35–8
- Wicks, A.C. and Freeman, R.E. (1998). 'Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics', *Organization Science*, 9. 123-140.
- Wicks, A.C. and Harrison, J.S. (2015). 'A practitioner critique of a conceptual paper on measuring value and performance', *Stakeholder Management y Stakeholder Responsibilities eJournal*, 4(17), 1-21.
- Wicks, A.C., Gilbert, D.R. and Freeman, R. E. (1994). 'A feminist reinterpretation of the stakeholder concept', *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 475-497



Manuel Alfonso Garzón Castrillon

BA; MSc; PhD, Post PhD, Director Grupo de Investigación FIDEE.

Correo electrónico: manuelalfonsogarzon@fidee.org

Estrategias ambientales en la empresa: El caso de Ocaña, Colombia

Ascanio Álvarez Keyla Marcela, Mendoza José María
Universidad Simón Bolívar

Resumen

El presente artículo es el resultado de una investigación cuya finalidad es indagar acerca de las acciones estratégicas ambientales en las organizaciones que se han estado trabajando para disminuir su impacto en el ambiente, bien sea por iniciativa propia o por cumplir con las normas regulatorias establecidas. De manera adicional, esto también influye en la imagen que la empresa refleja hacia la sociedad o su entorno (valor reputacional); en consecuencia, se estudia la estrategia para enfrentar ese impacto ambiental, específicamente en Ocaña, lo cual es signo de que algunas firmas han empezado a involucrar en sus labores actividades o prácticas ambientales con el fin de reducir los efectos negativos generados por ellas mismas o evitar sucesos críticos. Dada esta problemática, se desarrolla la investigación aplicando un diseño metodológico que se enmarca en un paradigma interpretativo, donde se pretende la comprensión de la realidad usando técnicas de recolección de información como entrevistas a los directivos de la gestión ambiental de las organizaciones involucradas, además de la observación no participante y el análisis documental. Uno de los resultados más destacados es que todas las empresas realizan un proceso de formación de actividades con el ambiente para un mejoramiento de la calidad de vida, en donde están empezando a despertar entre sus trabajadores la sensibilidad y la comprensión, con la adquisición de hábitos para la protección y conservación del ambiente y su entorno en general. Lo cual se expresa en el uso de la estrategia de prevención más que la mitigación y la adaptación. Así mismo se descubre la baja estimación que se tiene hacia las relaciones interorganizacionales en el marco de una estrategia de enlace como mecanismo colaborativo y cooperativo para el cuidado del planeta.

Palabras clave: Conciencia ambiental, valor reputacional, estrategia ambiental, impacto ambiental, responsabilidad social empresarial.

Abstract

This article is the result of a research whose purpose is to analyze strategic environmental actions in organizations that have been working to reduce their impact on the environment, either on their own initiative or to comply with the established regulatory standards. In addition, this also influences the image that the company reflects towards society or its environment in relation to its environmental care (reputation value), so the strategy to face the environmental impact is studied, specifically in Ocaña, which is a sign that some companies have started. It involves environmental activities or practices in their work to reduce the negative effects generated by them or avoid critical events. Given this problem, the research is developed applying a methodological design that is part of an interpretive paradigm, where the understanding of reality is sought through the use of information gathering techniques, such as interviews with the directors of environmental management of the organizations involved, in addition to non-participants observation and documentary analysis. One of the most outstanding results is that all companies carry out a process of training activities with the environment to improve the quality of life, where they begin to awaken in their workers sensitivity and understanding, acquiring habits of protection and conservation of the environment. This is expressed in the use of the prevention strategy instead of mitigation and adaptation. Likewise, the low estimation of interorganizational relations is discovered in the framework of a linking strategy for caring the planet.

Keywords: Environmental awareness, reputational value, environmental strategy, environmental impact, corporate social responsibility.

Introducción

La historia de la humanidad es una constante modificación de los recursos de la naturaleza para aumentar el confort de la sociedad. Paralelamente a los avances en esta transformación aparece también la angustia de que muchos de los recursos son limitados, de la necesidad de preservar la naturaleza, de ser menos agresivos con el ambiente, porque se sabe que se necesita del largo plazo para su recuperación y que ésta no es siempre posible (González, 2007); siendo tendencia en los últimos años, la protección ambiental que no solo involucra a grupos ambientalistas sino también al sector empresarial, pues son muchas las organizaciones que han implementado estrategias ambientales dentro de sus funciones, a lo cual, se suma la regulación estatal que se ha desarrollado para enfrentar el impacto ambiental. Así pues, son muchas las estrategias que se han llevado a cabo para reducir los efectos contaminantes, incluso un número apreciable de compañías han empezado a concientizarse, en el marco de filosofía verde, sobre la importancia de lo ambiental, y van más allá de los intereses de los accionistas, e incluyen también otros grupos de interés que giran a su alrededor.

Llegando a este punto, Ocaña no ha sido ajena a esta problemática a pesar de que su actividad económica es más comercial que de tipo industrial, por lo que no generan un gran impacto ambiental en el municipio; aun así, en los últimos años han existido organizaciones que se han destacado por su larga trayectoria y su crecimiento empresarial en la región, las cuales aplican cuidados ambientales para la reducción de efectos contaminantes, no solo para simplemente cumplir con las normas reguladoras, sino que también han orientado su gestión al cuidado ambiental en el marco de la responsabilidad social empresarial, un factor determinante para garantizar no solo la competitividad de las organizaciones, sino su propia sostenibilidad (Cardona & Cobos, 2011).

Dicho de otro modo, la presente investigación se centró en identificar y analizar las actividades estratégicas y administrativas que desarrollan las empresas de gran trayectoria en el municipio para reducir su impacto ambiental. Se trata de examinar cómo estas organizaciones llevan a cabo sus tareas de control del desempeño ambiental.

Referentes teóricos

Para el desarrollo de la investigación se indagó acerca de las posturas teóricas relacionadas con el desarrollo de las organizaciones frente a los riesgos ambientales, la sostenibilidad, la sociedad del riesgo, la teoría de la actuación de las empresas y los grupos de interés. Así mismo se analizó el tema de la estrategia y la clasificación de las estrategias ambientales.

La revolución necesaria

Uno de los referentes importantes en materia ambiental, relacionado con el aprendizaje organizacional, es Senge, quien sostiene que la revolución que ahora se desenvuelve cambiará en un nivel fundamental la manera como pensamos, desde la tecnología que utilizamos hasta la forma en que organizamos nuestra economía para vivir en armonía con la naturaleza y las personas que nos rodea. (Seminarium, 2013). En su libro *La revolución necesaria*, Senge (2009) cuenta que hay muchas clases de revoluciones pero la que se está viviendo sin duda marcará un precedente, pues el signo más visible de esta nueva revolución, es una creciente serie de crisis ecológicas y sociales que conduce a la escasez de agua, desgaste del ecosistema y deforestación, que no solo se vive en países tercermundista, sino también en muchos países desarrollados; aspectos de la vida diaria, que previamente se creían garantizados, como la comida, el agua, la energía y un clima predecible parecen cada vez

menos confiables, en donde asoma un problema global que se puede resolver con la interacción de todas las instituciones, por lo que se ve, desde el punto de vista estratégico, que las organizaciones deben saber hacer un enlace estratégico con las entidades que generen cambios y aportan al cuidado de los recursos naturales, más que ser generadoras de desastres ambientales.

En un mundo de alta desigualdad no se puede creer que el solo crecimiento económico va a resolver los problemas de la pobreza (Sen, 2000; Nussbaum, 2011), sencillamente esto no está respaldado por los hechos y la campaña por satisfacer ambiciones legítimas de progreso material está forzando a países emergentes, como India y China, a mostrar tasas sin precedentes de consumo de combustibles fósiles, lo cual nos recuerda que nuestras crisis sociales y ecológicas están estrechamente relacionadas. Pero el problema real no es el de las crisis en sí mismas, sino la posibilidad de que nuestras respuestas sean totalmente inadecuadas. (Senge, 2009)

En resumen, este autor plantea tres ideas para crear un futuro sostenible: la primera se centra en que no hay un camino viable hacia adelante que no tenga en cuenta las necesidades de las futuras generaciones, hace referencia a la sostenibilidad de los procesos, la cual permiten reducir errores, sin efectos negativos en el ambiente, las empresas no pueden seguir esperando competir en el futuro sin tener en cuenta los mayores problemas que se erigen ahora y que están ligados al cambio ambiental. La segunda es que las instituciones importan, advierte que ninguna persona por sí sola pudiese destruir una especie o calentar el planeta, por más esfuerzos que pusiera en ello. Pero es eso exactamente lo que estamos haciendo colectivamente, porque nuestros actos individuales están condicionados por la red de instituciones que interconectan el mundo, por ende, los organismos e instituciones deben crear políticas de recuperación y preservación ambiental en favor del desarrollo de las regiones; y, por último, todo cambio real está asentado en nuevas formas de pensar y percibir, para determinar un futuro sostenible, aunque las instituciones importan, la forma como estas funcionan surge de la manera cómo piensan e interactúan las personas.

La era del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es un concepto básico para nuestra era. Es tanto una forma de entender el mundo como un método para resolver los problemas globales. Los Estados miembros de las Naciones Unidas han elaborado diecisiete (17) objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) mediante la resolución A / RES / 70/1 de la Declaración General. Asamblea de 25 de septiembre de 2015 (UNDPI, 2017), los cuales guiarán la diplomacia económica mundial de la próxima generación. Esta entidad así mismo define el término desarrollo sostenible, que es aquel que satisface las necesidades de la población actual sin poner en peligro la capacidad de generaciones futuras para atender sus propias necesidades, este concepto nace a partir de la perspectiva científica sobre la relación de la sociedad con el ambiente, empezando a generar conciencia. De los factores que se deben considerar es necesario examinar la superpoblación del planeta, pues actualmente viven en él 7.200 millones de personas, aproximadamente nueve veces los 800 millones que albergaba en 1750, al comienzo de la Revolución Industrial. La población mundial sigue aumentando a gran velocidad, en unos 75 millones de personas por año. En la década de 2020 habrá 8.000 millones de personas, y tal vez 9.000 millones a comienzos de la década de 2040 (*Sustainable Development Solutions Network [SDSN], 2013*). Además, debe tomarse en cuenta el desarrollo industrial y tecnológico, debido a que la economía no sólo es notoriamente desigual (Stiglitz, 2012) sino que también supone una amenaza importante para el propio planeta. Como se sabe, la humanidad depende de la naturaleza para obtener alimento, agua y otros materiales necesarios para la supervivencia, así como para protegerse de amenazas ambientales como las epidemias y las catástrofes naturales.

Otros datos que se deben tener en consideración según el diagnóstico de la Plataforma Intergubernamental sobre Biodiversidad y Servicios de los Ecosistemas (IPBES) es el estado actual de la flora y fauna en el mundo; en este sentido América tiene el 13 % de la población de la tierra, pero genera casi el 25 % del impacto mundial sobre la biodiversidad. Incluso más del 50 % de los americanos tienen problemas de agua. Así que, con este escenario del cambio climático, se espera que el 40 % de la biodiversidad original del continente se pierda para 2050. Actualmente el daño abarca el 31 %, el impacto ecológico en cada subregión americana ha aumentado entre 200 % y 300 % desde 1960. Por su parte, África no es ajena a la problemática ambiental, unos 500.000 kilómetros cuadrados de ese territorio está degradado por la deforestación, agricultura no sostenible, erosión, minería ilegal, cambio climático o invasión de especies no nativas. Más del 50 % de las especies de mamíferos y aves de África podrían extinguirse para 2100 por el cambio climático. Se prevé que la productividad de los lagos africanos se reduzca entre un 20 y 30 % para 2100. Hoy, el 25 % de los 930 millones de habitantes del África subsahariana padecen hambrunas y malnutrición. Esta es la región con más deficiencias de comida del mundo, y cerca del 62 % de la población rural africana depende directamente de la naturaleza salvaje para sobrevivir. En el continente asiático, los peces para consumo humano se podrían acabar para 2048 si se mantienen las prácticas actuales de pesca. Hasta el 90 % de los corales podrían sufrir un "severo daño" para 2050 por el cambio climático. Alrededor del 45 % de las especies y hábitats se perderán para 2050 si continúa la misma visión empresarial del mundo. En el tema de agua, ocho de los diez ríos más contaminados del planeta se encuentran en este continente y el 25 % de las especies endémicas están amenazadas. El 25 % de la tierra para la agricultura en la Unión Europea y el 23 % de la de Asia Central están afectadas por la erosión. Europa tiene una reducción de agua del 15 % en la disponibilidad per cápita desde 1990. El 27 % de las especies marinas europeas muestran estados desfavorables de conservación y la población de anfibios se ha reducido 60 % en la última década. (IPBES, 2018)

Otros datos globales de la plataforma indican que el planeta en la actualidad está experimentando una "extinción masiva" de sus recursos naturales (fauna, flora), deterioro del suelo, del agua y la capa atmosférica a causa del avance tecnológico e industrial que genera el hombre, siendo esta la primera directamente provocada por el ser humano en su afán de desarrollo económico. Lo cierto es que para ser una especie que depende de la generosidad de la naturaleza, o de lo que los científicos llaman «servicios ambientales», no se está contribuyendo a proteger la base física de nuestra propia supervivencia. La gigantesca economía mundial está provocando una enorme crisis ambiental, capaz de amenazar la vida y el bienestar de miles de millones de personas, así como la supervivencia de millones de otras especies del planeta.

Sachs (2014) sintetiza el desarrollo sostenible como proyecto intelectual que pretende comprender las interacciones entre tres sistemas complejos: la economía mundial, la sociedad global y el medio ambiente físico de la Tierra. ¿Cómo evoluciona con el tiempo una economía de 7.200 millones de personas y un producto mundial bruto de 90 billones de dólares? ¿Cuál es la causa del crecimiento económico? ¿Qué ocurre cuando miles de millones de personas se ven repentinamente interconectadas por el comercio, la tecnología, las finanzas y las redes sociales? ¿Cómo funciona una sociedad global marcada por tales desigualdades de ingresos, riqueza y poder? ¿Qué ocurre cuando la economía mundial avanza en rumbo de colisión con el ambiente físico? ¿Hay modo de cambiar de rumbo, de combinar el desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental?

El desarrollo sostenible implica también un enfoque normativo sobre el planeta, en el sentido de que recomienda una serie de objetivos a los que el mundo debería aspirar. Los países se disponen a aprobar los ODS precisamente como guía para el desarrollo futuro de la economía y la sociedad en

el planeta. En este aspecto normativo (o ético), el desarrollo sostenible pretende construir un mundo donde el progreso económico esté lo más extendido posible; la pobreza extrema sea eliminada (Sachs, 2014); la confianza social encuentre apoyo en políticas orientadas al refuerzo de las comunidades (Ostrom, 1990); y el ambiente esté protegido frente a degradaciones inducidas por el hombre. Debe subrayarse que el desarrollo sostenible sugiere un enfoque holístico, en el sentido de que la sociedad debe perseguir simultáneamente objetivos económicos, sociales y ambientales. Estas ideas se resumen habitualmente diciendo que los ODS promueven un crecimiento económico socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible. (Sachs, 2014)

El tema de la economía de mercado está inserto en todo esto, en la medida en que, si se deja todo en manos del mercado, como se ha plantado en la economía liberal y neoliberal (Friedman, 2002) se va a un precipicio ambiental. Por ello, se ha considerado la acción anti-ambiental como producto de las fallas del mercado (Tirole, 2017) una de las cuales es la capacidad de las empresas de manejar información privilegiada, poder incidir sobre el comportamiento de la gente y utilizar el marketing en un contexto de *decoupling* (Contreras-pacheco, 2018) con diferencias claras entre lo que se dice y lo que se hace.

La sociedad del riesgo global

Para Ulrich Beck (2011) un punto importante en su libro *La sociedad del riesgo global* es el de una modernidad reflexiva, el riesgo en tiempos modernos es visto y tratado como el enfoque de la previsión y control de las consecuencias futuras de la acción humana, de las diversas consecuencias no deseadas del proceso de modernización. Es ese intento institucionalizado de ‘colonizar el futuro’ como él lo manifiesta, el que ayuda a disminuir lo impredecible en la vida moderna; por eso se genera una gran preocupación sobre los asuntos ambientales. La sociedad de riesgo provoca efectos en diversas esferas como en: La transformación de las relaciones hombre-mujer; la flexibilización del trabajo; la duda metódica que impregna todo el campo científico; el desencanto de las promesas no cumplidas por la democracia, Sin embargo, Beck enfatiza en el deterioro y fin de ciertos recursos naturales que ponen en jaque el desarrollo alcanzado por la sociedad industrial. Esta situación altera la relación naturaleza-cultura y da pie a una generalizada destrucción ecológica del planeta. (Beck, 2011)

Al ser percibidos los problemas ambientales como “riesgos”, dan origen a conflictos sociales que usualmente terminan implicando a la ciencia y los científicos en controversias de carácter público, debido a que el fenómeno de la globalización ha dado origen a graves cambios ambientales de escala mundial que constantemente tiene enfrentados a los defensores e investigadores del ambiente con los empresarios, porque sus procesos de crecimiento y desarrollo industrial y empresarial son entre otros los causantes del deterioro de la capa de ozono, la pérdida de la diversidad biológica o el calentamiento planetario. Esta “reacción cosmopolita” de los grupos afectados por problemas ambientales de escala planetaria es lo que Beck denomina “subpolítica global”, es decir, la repolitización de ámbitos transnacionales gracias a la interconexión de la sociedad civil de países tanto del centro como de la periferia y que permitiría la construcción y eventual articulación de respuestas políticas convergentes en algún nivel. (Villarreal, 2012). Como en el caso de Senge (2009) todo esto nos lleva al pensamiento holístico como una necesidad para enfrentar los problemas ambientales.

Teoría de actuación de la empresa y los grupos de interés

En este enfoque la idea de responsabilidad social surge al considerar que la empresa, en su actuación en la sociedad, produce no solo efectos económicos, sino también sociales. Su origen data del siglo

XX, cuando en la literatura académica surgió el concepto de responsabilidad social de los directivos de empresa, como preámbulo de lo que después se llamaría responsabilidad social empresarial. En esta teoría se destaca Bowen (1953, p.6) quien definió la RSE como “la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de nuestra sociedad”, naciendo una relación entre la empresa y los grupos implicados que genere una imagen positiva de la organización.

De igual manera la teoría de los grupos de interés se basa en que la empresa, y en su nombre los directivos y quienes la gobiernan, tiene responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de la empresa y no solo hacia los accionistas. Entre estos grupos de implicados se encuentran los empleados, accionistas, clientes y consumidores, proveedores y comunidad local. Freeman (Freeman y Mc Vea, 2001) es uno de sus grandes defensores, quien señala que se crea valor porque los implicados pueden satisfacer conjuntamente sus necesidades y deseos por medio de acuerdos voluntarios de unos con otros (Mendoza, 2018). Se debe anotar que inicialmente la teoría de los grupos de interés se planteó el tema de cómo responder a cada grupo particular pero luego la orientación fue a dar una respuesta en términos de sinergia, lo cual exigía un mayor nivel de creatividad por parte de la empresa, dentro de estos grupos obviamente se encontraban las organizaciones verdes.

La actuación de esta teoría se basa en lo siguiente:

- Reconocer y seguir activamente las preocupaciones de todos los legítimos grupos implicados.
- Escuchar y comunicarse abiertamente.
- Adoptar procesos y modos de comportamientos sensibles con el entorno.
- Reconocer la interdependencia de esfuerzos.

Estrategia ambiental

Los clásicos de la planeación estratégicas (Ansoff, 1976; Andrews, 1985; Steiner, 1979) definieron la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones que busca responder de manera integral a las condiciones del entorno. En especial, para estos autores la preocupación se centró en las estrategias de crecimiento. Luego Porter (1980, 1985) se inclinó por las estrategias de valor y de nicho. Pero estos autores no supusieron restricciones ambientales en el entorno empresarial.

Cuando se identifican en el entorno las amenazas que impulsan los aspectos ambientales, como una mayor conciencia ambiental, la regulación estatal y la aparición de los grupos verdes como parte de los grupos de interés, la necesidad de una definición de la estrategia ambiental se hace explícita. De esta manera aparecen varios tipos de estrategias ambientales (Sachs, 2014):

Mitigación. Mediante la cual se busca compensar los daños causados al medio.

Prevención. Que busca evitar los daños infligidos.

Adaptación. Que pretende sobrevivir a pesar de los daños.

Pero el carácter global del fenómeno ambiental requiere considerar los aspectos de enlace de la estrategia (Mendoza, 2006), por ello se debe destacar la necesidad de trabajo colaborativo y cooperativo

en el marco de alianzas interinstitucionales y redes interorganizacionales, lo cual en forma concreta implica la firma de convenios globales y el trabajo conjunto con otras organizaciones en forma de alianzas.

Metodología

El diseño metodológico de este trabajo se focalizó en un tipo de investigación comprensativa-evaluativa, en donde se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes relacionados con las empresas y se evaluó con base en la teoría estándar derivada del marco teórico construido. El trabajo tiene como eje un paradigma interpretativo pues se pretendió la comprensión de la realidad y de las motivaciones correspondientes.

Para la indagación sobre la estrategia se utilizaron tres tipos de técnicas que incluyen entrevistas, análisis documental y observación no participante en 5 organizaciones que se han identificado como promotoras de estrategias ambientales en la localidad de Ocaña. En esencia esto involucra información sobre la estrategia ambiental, el consumo de recursos, las descargas al medio ambiente y las prácticas de gestión ambiental existentes para controlar el impacto asociado a sus actividades y por ende, de un sector en un momento particular en el tiempo.

Para tal fin, se tomaron como referencia organizaciones de gran trayectoria como las siguientes: Hospital Emiro Quintero Cañizares, Crediservir, Empresas de Servicios Públicos de Ocaña (ESPO S.A.), Ladrillera Ocaña y la Universidad Francisco de Paula Santander, Seccional Ocaña (UFPSO), las cuales se conocen por su interés por lo ambiental. Para las entrevistas se utilizaron guías de entrevistas, y se seleccionó como unidad de información a los jefes de gestión ambiental o gerentes generales de las organizaciones, con una duración promedio de 1 hora y 25 minutos para cada encuentro, lapso en el cual se pudo llegar al nivel de saturación requerido, definido por el nivel de completitud de la información y el comienzo de la repetición temática. En el canal documental se revisaron los informes de gestión ambiental y los portales de cada entidad y en cuanto se refiere a la observación, se evaluaron procesos, herramientas, depósitos y rutinas de manejo.

Resultados encontrados

El primer aspecto que sobresale en relación con las actividades de sostenibilidad de estas empresas es la poca divulgación que realizan de este tipo de quehacer porque no se hace visible ante los medios, se manejan de manera muy interna y hermética y, como consecuencia, es escasa la información que está sustentada en sus portales informativos. Esto, de manera obvia, no permite fortalecer la reputación organizacional.

La estrategia empresarial empleada es de diferenciación por lo que desarrollan productos y servicios de calidad, lo cual respaldan con procesos tecnificados y personal competente, y comprometidos con un sistema de gestión integral que permite el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, la reducción del impacto ambiental, la identificación, evaluación y control de los peligros a los que se encuentran expuestos sus trabajadores, visitantes y partes interesadas, con el fin de evitar riesgos y enfermedades, alcanzando la superación de las expectativas de los clientes y la mejora continua de los procesos. Además, se pudo observar que en todas las empresas esta todo debidamente señalado como lo indica la norma de seguridad y salud en el trabajo, en empresas como la Ladrillera Ocaña, en la cual sus empleados tienen un mayor riesgo, todo el personal cuenta con la dotación respectiva para sus labores en la mina.

Utilizan como guía certificaciones conocidas como ISO 9001, 14001 y OHSAS18001, las cuales buscan minimizar los efectos dañinos causados por sus actividades en el ambiente y procuran la mejora continua de su desempeño ambiental.

De la misma manera, para ser realmente eficaces, las empresas realizan las cosas con enfoque sistemático, lo que implica:

- Nada importante se deja de considerar.
- Cada uno tiene claro de lo que es responsable para hacer qué, cuándo, cómo, por qué y dónde aplicar las normas de sistemas de gestión; que a su vez proveen a las empresas de un modelo actualizado y muy fácil de aplicar.
- Controlan los aspectos e impactos significativos asociados a la generación de residuos, buscando minimizar la contaminación y el consumo de recursos naturales, pues cada empresa cuenta con actividades y campañas relacionadas con el uso eficiente de energía y el ahorro del agua, como cambio de luminarias ahorrativas e imágenes dentro de la empresa alusivas al ahorro de energía; además de eso también cuentan con contratos con empresas encargadas de la recolección de residuos sólidos, peligrosos y contaminantes, realizan anual o semestralmente actividades como siembra de árboles para reforestar, y organizaciones como el Hospital Emiro Quintero Cañizares y la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, cuentan con grandes áreas verdes.

En el marco de la ecoeficiencia, fortalecen las prácticas del programa de gestión integral de uso eficiente del agua, verifican los estados de suministro y almacenamiento de la misma, fomentan prácticas de sensibilización sobre el uso de ahorro de energía y realizan monitoreo y seguimiento al consumo de energía eléctrica y de agua.

En el marco de una estrategia de prevención –la estrategia ambiental dominante-, establecen medidas para proteger los recursos del ambiente, la salud y seguridad de los que hacen vida activa en sus empresas, estableciendo programas de seguridad social y salud ocupacional en donde el conjunto de actividades estén encaminadas a la promoción y mantenimiento del bienestar físico y mental de los trabajadores, además de promover la protección frente a enfermedades y riesgos a la salud en el ambiente laboral, incluyendo programas de capacitación del personal y el cumplimiento de normas de higiene y seguridad. Esto sugiere que la estrategia ambiental no está aislada, sino que se conjuga con la de calidad en el marco de sistemas integrados de gestión e incluso de responsabilidad social empresarial, es decir, la estrategia ambiental se integra a una de diferenciación.

En esta misma línea de acción, realizan un proceso de formación que genera actividades de respeto y valoración con el ambiente, propiciando un mejoramiento en la calidad de vida, despertando la sensibilidad, comprensión, los valores sociales y adquiriendo hábitos, actitudes, costumbres y habilidades necesarias para la protección y conservación del entorno, reconociendo la importancia del impacto que tiene la cultura ambiental en la empresa, lo cual cubre todos los niveles de la organización.

Entre las prácticas de educación ambiental se resalta el agua como elemento indispensable para el desarrollo y bienestar humano, el uso racional de la energía eléctrica utilizando bombillos ahorradores y lámparas led, la recolección y almacenamiento de material reciclable y su intercambio con las empresas encargadas de dar un mejor uso a esos recursos y la formación de espacios verdes.

Debido a la estrategia de prevención que emplean, hacen énfasis en que hasta el momento no han tenido eventos críticos que pongan en riesgo la seguridad de los trabajadores, pero sin embargo se realizan los debidos simulacros y se cuenta con el equipo necesario para cualquier eventualidad posible.

En lo que respecta a la ubicación del área de sostenibilidad en la estructura organizacional, todas las empresas entrevistadas cuentan con un profesional idóneo de tiempo completo encargado, el cual, a su vez, tiene a cargo un equipo de trabajo de 3 a 5 personas para realizar los procesos ambientales, sociales y de seguridad ocupacional dentro de la empresa.

Una vez analizados los resultados obtenidos por las entrevistas se determinó que desde un punto de vista administrativo se debe tener en cuenta la gestión ambiental como un valor agregado en las empresas, pero es de gran importancia que sus actividades y labores ambientales se vean reflejadas hacia la comunidad, pues a pesar de que estas son medianas empresas y no generan gran impacto ambiental en la ciudad como en otros lugares, sí se hace necesario que sus acciones ambientales tengan una más visibilidad en la región.

En la investigación, de igual manera, se encontraron bajos niveles de aplicación de la estrategia de mitigación enmarcada en la protección del suelo y el manejo adecuado de los residuos, sobre alteración del suelo por el potencial derrame de elementos residuales contaminantes. En donde su objetivo principal es evitar la contaminación del ambiente con el fin de gestionar el almacenamiento y disposición de los residuos peligrosos, lo cual implica tener en cuenta algunos indicadores de gestión como lo son: el registro de volumen de generación por tipo de residuo, registro de kilogramos de residuos sujetos a aprovechamiento (reciclaje, reúso), clasificación adecuada de cada residuo, kilogramo de residuos enviados a relleno sanitario autorizado, registro de incidente de derrame de aceite u otra sustancia (en caso de presentarse) y volumen de materiales recolectados.

Es digno de anotar, y en concordancia con su estrategia de prevención y su filosofía general en la materia, que las empresas hacen un esfuerzo por cumplir las normas nacionales respectivas como: Ley 99 de 1993 del Congreso Nacional de Colombia; Ley General Ambiental de Colombia, la cual crea el Ministerio del Medio Ambiente, reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA; Resolución 0643 de 2004 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDT; Por medio de la cual se establecen los indicadores mínimos de que trata el artículo 11 del Decreto 1200 de 2004 y se adoptan otras disposiciones. Pero no se preparan informes de cumplimiento, para entregar a las autoridades.

Se observó también la falta de indicadores como medidas mínimas de control para los programas. En caso de que se supere el valor umbral, es decir, que alguno de los indicadores no cumpla con lo mínimo requerido para garantizar el correcto funcionamiento del programa, se tomarían acciones correctivas.

En fin, se encontró que estas organizaciones no buscan la vinculación a convenios ambientales, con el fin de enriquecerse en estos temas tan importantes para el cuidado ambiental, adquirir nuevas experiencias y abrirse a nuevas oportunidades que ofrece el medio, con el fin de mitigar y proteger el ambiente afectado. Esto le permitiría también compartir experiencias que pueden ir a favor del todo, punto básico en lo ambiental.

Conclusiones

En el municipio de Ocaña en los últimos años se ha visto un crecimiento empresarial, fuente de empleo y sustentabilidad para la región, es por eso que se quiso estudiar un tema que también es de gran importancia para las organizaciones y su relación con el medio, en donde se pudo determinar que a pesar de que en la región no se genera gran impacto ambiental, las empresas estudiadas han trabajado por cumplir con las normas ambientales establecidas. En este sentido se determinó que las empresas cuentan con objetivos encaminados al ambiente y planes de manejo ambientales; sin embargo, estas acciones se manejan solo de manera interna y son muy poco visibles hacia su entorno.

De la misma forma, las empresas evaluadas realizan un esfuerzo de trabajo ambiental en línea con su estrategia de diferenciación, la cual se basa esencialmente en una estrategia ambiental de prevención, que es de alta efectividad en vista de que busca evitar eventos críticos que puedan afectar la reputación organizacional a la vez que se realiza una contribución a solucionar los problemas ambientales. Esta estrategia se basa fundamentalmente en la capacitación, el uso de normas y el desarrollo de una filosofía ambiental para elevar la conciencia respectiva.

Debido a que las empresas no han tenido un impacto fuerte ni eventos críticos, no han necesitado utilizar la estrategia de mitigación.

Por otra parte, su esquema de operación sobre todo basado en el servicio no ha hecho preponderante la estrategia de adaptación, en vista de que no hay externalidades que perjudiquen su operación desde el ángulo ambiental.

Es importante ver que las empresas buscan respaldar su estrategia de prevención estableciendo un base en la estructura para darle permanencia a estas actividades, por ello designan un área organizacional encargado de la gestión integral, en la cual se incluye lo ambiental.

Queda clara la falta de una estrategia de enlace que permita sacar mayor provecho para el desempeño ambiental. No se evidenciaron alianzas, vinculación a convenios ni una estrategia de manejo de cooperación con organizaciones verdes.

Resalta también el poco uso de la estrategia ambiental como componente de la estrategia de mercadeo por la vía de la reputación, lo cual se ve con claridad por la poca visibilidad que se busca en este punto.

Finalmente se aprecia el hecho de que estas organizaciones apliquen una estrategia de diferenciación con fuerte intencionalidad desde el punto de vista de la calidad y el servicio. Esto sugiere que las empresas pasan por un ciclo y que solo aparece la calidad cuando se ha avanzado en la creación de valor. En especial, se puede pensar que, en empresas en el ciclo bajo, donde domina una estrategia de liderazgo de costos (Porter, 1980) es difícil que haya responsabilidad ambiental.

Bibliografía

- Andrews, K. (1985). 'El concepto de estrategia de la empresa', Universidad de Navarra: Orbi.
- Ansoff, H. I. (1976). 'La estrategia de la empresa', Pamplona, Universidad de Navarra.
- Beck, U. (2011). 'La sociedad del riesgo global', México: Siglo XXI
- Borrás, C (2017). 'Responsabilidad social medioambiental en las empresas', [en línea], recuperado de: <https://www.ecologiaverde.com/responsabilidad-social-medioambiental-en-las-empresas-314.html>
- Colciencias (2016). 'Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo', [en línea], recuperado de: http://www.colciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo
- Contreras-pacheco, O. (2018). 'Evidencias de decoupling en la sostenibilidad empresarial: Un caso de estudio en el sector minero colombiano', *Innovar*. 28(70): 99-114
- Coromoto, B. (2010). 'La Comunicación Ambiental para el Éxito Empresarial', [en línea], recuperado de: http://revistav.uvm.edu.ve/expliart.php?ide_art=107
- CCE (2011). 'Libros verdes. El espíritu empresarial en Eusora', Documento basado en COM (2003) 27. PDF
- Economic (2012) (citado Wood, 1991, p.693.). 'Corporate Social Performance Revisited. Responsabilidad Social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías', Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialDeLaEmpresaUnaRevisionCritica-2533611.pdf>
- Economic (2012) (citado Freeman, 1970.). 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits). Responsabilidad Social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías', Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialDeLaEmpresaUnaRevisionCritica-2533611.pdf>
- Economic (2012) (citado Freeman, (2002). 'Stakeholder Theory: A Libertarian Defence). Responsabilidad Social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías', Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialDeLaEmpresaUnaRevisionCritica-2533611.pdf>
- Enrique, L (2009). 'Estrategia para la implementación de la norma ISO 14001 en empresas productoras de palma de aceite de la zona oriental colombiana', Tesis Maestría. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis36.pdf>
- Freeman, R. y Mc Vea (2001). 'Strategic management; a stalkholder approach".
- Pitman: Boston Friedman, M. (2002). 'Capitalism and freedom", Chicago: University of Chicago
- García (2007). 'Introducción a los impactos ambientales sobre los recursos naturales", Fundación Bariloche. Río Negro, Argentina.
- Gonzales (2007). 'Desafío ecológico. Riesgos y soluciones para un planeta amenazado", México. Tomo II. ISBN. 978-607-469-374-4
- INCONTEC (2015). 'Norma técnica colombiana NTC-ISO 14001", PDF. Recuperado de: https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf
- IPBES (2018). 'Informe sobre los daños ambientales del planeta", Disponible en: <https://www.ipbes.net/news/correspondence-nature-about-ecosystem-services-natures-contributions-people>
- Lacruz, F (2010). 'La empresa ambientalmente responsable. Una visión de futuro", *Revista Economía*, vol 21. Universidad de los Andes. Merida-Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195617349003>
- Mendoza, J. M. (2006). 'Decisiones estratégicas", Bogotá: Uninorte-La U.
- Mendoza, J. M. (2018). 'Competitividad e innovación: La innovación como arma competitiva", Barranquilla: Simón Bolívar
- Mín. Ambiente (2010). 'Ley 23 de 1973. Bogotá D.C, Colombia", PDF. Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/leyes/2a-ley_0023_1973.pdf
- Mín Ambiente (2007). 'Ley 26/2007, de Responsabilidad Medioambiental".
- Mín Ambiente Ecuador (2016). 'Instrumentos Internacionales sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible", Disponible en: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Convenios-Acuerdos-Tratados-Multilaterales-sobre-medio-ambiente.pdf>
- Morgan, R. K. (2012). 'Evaluación de impacto ambiental: el estado del arte", *evaluación de impacto y evaluación de proyectos*, 30 (1), pp. 5-14.

- Nussbaum, M. (2011). 'Creating Capabilities: The Human Development Approach', Cambridge: Harvard University Press
- Ortíz, P.C (2009). 'La Responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX', Tesis. Pontificia Universidad Javeriana. PDF. Recuperado de: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>
- Ostrom, E. (1990). 'Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action', New York: Cambridge University Press
- Perevochtchikova, M. (2013) (citado Wathern 1988). 'La evaluación del impacto ambiental y la importancia de los indicadores ambientales', Pp 287. Revista Gestión y Política Pública, vol XXII. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13328943001>
- Porter, M. (1980). 'Competitive strategy', New York: The free press
- Porter, M. (1985). 'Competitive Advantage', New York: The free press
- Rosolen, A (2010). 'Reparación ambiental', Buenos Aires. Revista Medio Ambiente. P188, PDF
- Senn, A. (2000). 'Desarrollo y libertad', Planeta: Buenos Aires
- Senge, P (2009). 'La Revolución Necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible', Traducido al español por Affán Buitrago. Grupo editorial NORMA. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/LA.REVOLUCION.NECESARIA.pdf>
- Seminarium (2013). 'La Revolución Necesaria según Peter Senge', Entrevista. Recuperado de: <http://gestion.com.do/pdf/013/013-revolucion-segun-peter-senge.pdf>
- Sachs, J. (2014). 'La era del desarrollo sostenible', Bogotá; Planeta
- Steiner, G. (1979). 'Strategic planning', New York: The Free Press
- Stiglitz, J. (2012). 'El precio de la desigualdad', Madrid: Taurus
- Suárez, Y (2014). 'Limitaciones para la Responsabilidad Social Empresarial: Una aproximación desde las concepciones alternativas de Empresa', Tesis Maestría. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/49865/1/1014200184.2015.pdf>
- Tirole, J. (2017). 'La economía del bien común', Madrid: Taurus
- Trujillo, M.A; Vélez, R (2006). 'Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial', Pp. 296. Editorial. Universidad del Rosario. Vol.5. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412013>
- Unesco (2006). 'Decenio de Educación para el Desarrollo Sostenible (DEDS) de Naciones Unidas para el periodo 2005-2014', [en línea], recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654so.pdf>
- USTA (2017). 'Mercados Verdes. Universidad Santo Tomás', Bogotá-Colombia. Disponible en: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Momento%202020mercados_verdes.html
- Vergara, M; & Vicaría, L (2009). 'Ser o aparentar la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial', Trabajo investigativo. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis250.pdf>
- Zaraza, J (2010). 'Análisis de Responsabilidad Social Empresarial medioambiental en dos pymes pequeñas del sector plástico en Bogotá a partir de la Matriz de Leopold', Tesis. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9448/tesis548.pdf?sequence=1>

Fuentes de lectura electrónicas

- <file:///C:/Users/user/Downloads/3597-Article%20Text-13667-2-10-20160706.pdf>
- <https://laecocosmopolita.com/2017/01/24/20-tips-para-que-tu-negocio-sea-verde-y-sostenible/>
- <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10644/PROPUESTA%20PARA%20EL%20PLAN%20DE%20MANEJO%20AMBIENTAL%20Y%20OCUPACIONAL%20DE%20RESIDUOS%20PELIGROSOS%20EN%20PROCESO%20DE%20MEC.pdf?sequence=1>
- <http://oga.bogota.unal.edu.co/wp-content/uploads/2016/10/Encuesta-Sistema-de-Gesti%C3%B3n-Ambiental-2015.pdf>



Keyla Marcela Ascanio Álvarez

Administradora de Empresas, Magister en Administración de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, con amplio conocimiento en el campo de la planeación, organización, dirección y control, conocimiento empresarial y social. Mi experiencia laboral empezó como pasante Apoyo Empresarial del Proyecto INDECO, proyecto que se realizó en convenio con la Alcaldía de Ocaña y la Pastoral Social, desde la oficina de desarrollo rural en proyectos productivos con asociaciones del municipio.

Correo electrónico: keilamarcela33@hotmail.com



José María Mendoza

Economista, U. de Antioquia; Magister en administración de empresas, U. del Norte; Estudios de doctorado en ciencias pedagógicas, Universidad de Holquín, Cuba. Ha sido Subgerente de planeación, Empresas Públicas de Barranquilla (Colombia); Director Caja de Previsión Departamento del Atlántico; Gerente regional, Corporación Financiera Popular. Se ha desempeñado en el ámbito académico como Rector Corporación Educativa del Litoral, Barranquilla (Colombia), Subdirector de investigaciones, U. Simón Bolívar; Director de investigaciones, U. Autónoma del Caribe.

Correo electrónico: jmmen2@yahoo.com

El contrato psicológico y su relación con la teoría de los grupos de interés. Propuesta para el análisis en el desempeño administrativo de las gobernaciones en Colombia

Vargas Ramírez Iván Rodrigo
Universidad EAN

Resumen

La teoría de grupos de interés presenta una oportunidad para identificar y categorizar a los grupos de interés que se relacionan con una organización; mientras que la teoría del contrato psicológico aporta una visión diferente a los sistemas de relacionamiento laboral dentro de la empresa, creando un mecanismo fundamental para entender las creencias y expectativas que tienen los trabajadores al interior de una organización. Las gobernaciones son entidades territoriales responsables de la planificación y desarrollo en los departamentos del país, caracterizándose por ser sistemas abiertos que tienen limitaciones en recursos y capacidades para su gestión. El Departamento Nacional de Planeación desarrolla un índice de medición del desempeño administrativo en las gobernaciones, con base en los criterios de gestión, eficiencia, efectividad y requisitos legales. El presente artículo, sigue una metodología cualitativa de tipo exploratoria con análisis documental que propone dos modelos para la identificación, clasificación y priorización de los grupos de interés que un gobernador, como tomador de decisión, necesita determinar para mejorar el desempeño administrativo en su jurisdicción, teniendo como referencia el contrato psicológico establecido entre este servidor y los actores involucrados.

Palabras clave: Desempeño administrativo, gobernabilidad, organización, contrato psicológico, grupos de interés.

Abstract

The theory of interests presents an opportunity to identify and categorize the interest groups that relate to an organization; while the theory of the psychological contract, provides a different view to the systems of labor relations within the company, creating a fundamental mechanism to understand the beliefs and expectations that workers have within an organization. The administrations are territorial entities responsible for the planning and development in the departments of the country, characterization of the open systems that have limitations in the resources and the capacities for their management. The National Planning Department is based on the criteria of management, efficiency, efficiency and legal requirements. This article follows a qualitative methodology of exploration type with documentary analysis that proposes two models for the identification, classification and prioritization of stakeholders that a governor, such as the decision maker, the need to improve administrative performance in their jurisdiction, taking as reference the psychological contract established between this server and the actors involved.

Keywords: Administrative performance, governance, organization, psychological contract, interested, department.

Introducción

Las empresas en la actualidad luchan por alcanzar unos mayores niveles de competitividad que le permitan posicionarse en un mercado caracterizado por la incertidumbre, la globalización, la industrialización, los desarrollos tecnológicos, los volúmenes de información y las transformaciones generadas por la turbulencia de la toma de decisiones a nivel local con impacto global y viceversa (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003, y Courtney, 2001).

Topa & Palací (2004), señalan que las empresas han estado modificando sus estructuras internas para lograr mayores niveles de flexibilidad y mejores respuestas a los estímulos externos; en este sentido, Burke, Jeng, Koyuncu & Fiksensbau (2011), sostienen que la transformación constante de la industria genera una fuerza laboral más diversificada. Morgan (1991) sostiene que las empresas son sistemas abiertos que interactúan constantemente con el entorno, a través del equilibrio de sus necesidades y componentes internos. Mientras que Fisher & Locke (1992) argumentan que existe poca literatura con respecto a las respuestas de los trabajadores frente a los cambios que presentan las organizaciones y su forma de relacionamiento con el entorno. La teoría de los grupos de interés de Freeman (1984) y Mitchel, Agle & Wood (1977), se concibe como una estrategia para analizar los grados de interés, de participación y de beneficio de los actores involucrados en una empresa.

Las relaciones de los contratos psicológicos y los grupos de interés en una entidad pública territorial como las gobernaciones, requieren ser estudiadas bajo el concepto de desempeño administrativo de la administración pública colombiana; por ende, este trabajo desarrolla un análisis desde el marco teórico y conceptual para proponer dos modelos que le permitan a los gobernadores establecer los grupos de interés, con base en los criterios de medición el de desempeño administrativo de las entidades territoriales analizados desde el contrato psicológico.

Metodología

El estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo basado en una revisión documental de 50 artículos indexados, con base en la identificación de las palabras claves de teoría de grupos de interés y teoría del contrato psicológico. El diseño metodológico se relaciona en la tabla 1.

Ítem	Etapas	Descripción
1	Definición de fuentes de información	Se establecieron las bases indexadas de Wos y Proquest.
2	Establecimiento de palabras claves para la búsqueda	Se busca información con las palabras claves de teoría de grupos de interés (33 artículos), contrato psicológico (15 artículos), y teoría de grupos de interés y contrato Psicológico (2 artículos)
3	Recolección de información	Se almacenan los artículos y documentos en Mendeley
4	Análisis de información	Se realiza el triangulo de información con base en los modelos seleccionados.
5	Propuesta de modelo	Se establecen dos modelos conceptuales para la identificación, clasificación y categorización de grupos de interés con base en el contrato psicológico para el desempeño administrativo institucional. Para ello se realizan dos grupos focales de expertos de gestión territorial

Tabla 1: Diseño metodológico.
Fuente: Elaboración propia del autor (2018).

Marco Teórico

Entidades territoriales

Según Bertalanffy (1992), la organización es un sistema que representa un todo organizado y complejo; compuesto por datos, energía y materia que se orientan a la consecución de un objetivo. Por otra parte, Miller & Rice (1967), la definen como un conjunto de sistemas políticos que crean una realidad social basada en la cultura, los intereses, el conflicto y el poder.

Las organizaciones han sido estudiadas bajo las tendencias que han marcado el mundo comercial y académico de la historia de la administración. Al inicio con los administradores científicos, se buscaba alcanzar la eficiencia (capacidad de las personas de la organización para obtener los resultados con la cantidad mínima de insumos); seguido a ella, se analiza desde la eficacia, entendida como la capacidad de las personas para lograr las metas organizacionales (administración por resultados o por objetivos); continuando con la productividad, que de acuerdo con Drucker (1998), es la capacidad de las personas y las organizaciones de cumplir las metas mediante la gestión ideal de eficiencia y eficacia, y por último se tiene a la competitividad, como la tendencia con la que las organizaciones elevan su capacidad para generar, adaptar, transferir, apropiar y usar eficientemente el conocimiento (Gibson, 1997; Toffer, 1997).

En el sector público las organizaciones estatales son conceptualizadas por la administración pública. Para Thompson (2008), el carácter público es entendido mediante las actividades que tienen por finalidad el orden estatal, es decir, la búsqueda del mejoramiento del bienestar social y la protección del estado (Sánchez, 2009).

En Colombia, la Constitución Política de 1991 define la administración pública en el artículo 209, como una función del Estado, que está al servicio de los intereses de la comunidad y se desarrolla bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía y celeridad entre otros. La carta magna reglamenta al país, como un estado social de derecho organizado de forma de república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales; adjudicando a las gobernaciones y alcaldías, la responsabilidad por la promoción, planificación y desarrollo de los departamentos y municipios (Manrique, 2007).

El desempeño administrativo de las gobernaciones se evalúa con el índice del Departamento Nacional de Planeación (DNP), que está compuesto por cuatro criterios presentados en la tabla 2.

Componente	Definición	Variable
Gestión	Administración de los recursos (económicos, sociales, culturales y políticos) de un territorio	Capacidad administrativa
		Capacidad fiscal
Requisitos Legales	Basado en la ejecución presupuestal definida por la Ley	Comparación
		Sistema General de Participaciones asignado en Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES)
		Sistema General de Participación incorporado en el presupuesto.
Eficiencia	Provisión de los servicios básicos	Sistema General de Participación ejecutado en el gasto.
		Productos obtenidos frente a los insumos utilizados (eficiencia relativa) en educación, salud y agua potable.
Eficacia	Cumplimiento de las metas de los Planes de Desarrollo propuestos	Avance en el Plan de Desarrollo
		Cumplimiento de las metas de producto

Tabla 2: Factores del Índice de Medición Institucional de Entidades Territoriales.
Fuente: El autor con base en el DNP (2017).

De acuerdo con la información presentada por el DNP (2016) el puntaje promedio en el Índice de Desempeño Institucional que tienen las gobernaciones es de 47,8%, representando una oportunidad relevante para proponer alternativas que faciliten a los tomadores de decisión para mejorar el rendimiento en los territorios, como se analiza en la figura 1, aclarando que a la fecha no se han publicado el puntaje para la vigencia 2017 y 2018 respectivamente.

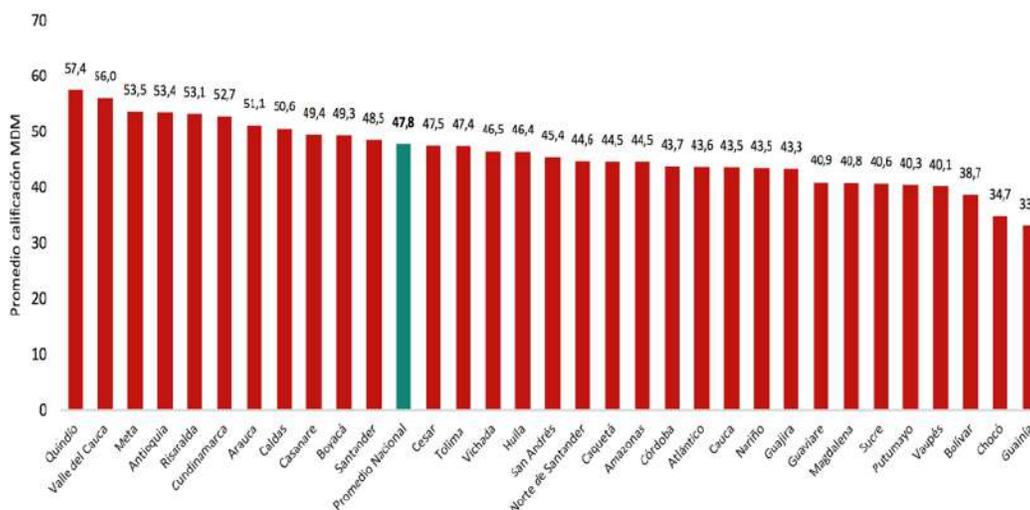


Figura 1: Promedio calificación departamental 2016.
Fuente: DNP (2016).

La teoría de los grupos de interés

La teoría de los grupos de interés o los grupos de interés es estudiada con mayor frecuencia por la administración en la década de los noventa (Jones & Wicks ,1999). Freeman (1984), la define como la ciencia que estudia a los individuos, los grupos y las organizaciones que tienen intereses

particulares en los procesos y resultados de la empresa; en el mismo sentido, Clarkson (1995), señala que estos grupos de interés reclaman propiedad, derechos o intereses en una organización, a través de transacciones legales, morales, individuales o colectivas.

Mitchel, Age & Wood (1977), plantean que los grupos de interés inciden en el desempeño de la organización y/o en el logro de los objetivos de la empresa. Convirtiéndose en un eje estratégico para el estudio de las organizaciones.

Para Phillips (2010), la identificación de los grupos de interés se realiza de acuerdo con el grado de participación, en los procesos de generación de valor en la empresa; clasificándolos en primarios, como aquellos actores que tienen un vínculo contractual directo con la organización (empleados, gerentes, accionistas, clientes y proveedores), y secundarios, como los grupos de interés que están por fuera de la visión de la organización, sin embargo, tienen una relación indirecta que afecta sus intereses; como por ejemplo las comunidades, los medios de comunicación y los grupos especiales con características heterogéneas (Bosse & Harrison, 2011).

Sin importar el nivel de categorización de los grupos de interés, Harrison, Bosse & Phillips (2010) argumentan que los grupos de interés en una organización en su totalidad deben tratarse con equidad, honestidad y generosidad; mientras que, Parmar, Freeman, Harrison & Wicks (2010), sostienen que la satisfacción de los grupos de interés requiere proyectarse en su generalidad y no por áreas específicas.

Modelo de la teoría de grupos de interés

Donaldson & Preston (1995), proponen un modelo para identificar y clasificar a los grupos de interés en una organización. Tal y como se presenta en la figura 2, se establecen tres niveles de grupos de interés. El primero se denomina normativo, y está conformado por los actores que tienen una relación directa y un vínculo formal con la organización; mientras que el segundo grupo es el de instrumental, que son los grupos de interés relacionados a través de un vínculo formal con el entorno de la organización, y el último, se denomina como el descriptivo, en el cual se explican las relaciones de la organización con actores que no tienen un vínculo formal directo, pero que se pueden ver afectados por el desarrollo o el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



Figura 2: Modelo de teoría de grupos de interés.
Fuente: Donaldson & Preston (1995).

Con base en el modelo planteado, se identifican las relaciones entre los diferentes grupos de interés con la organización, como se observa en la figura 3, en donde se establecen intercambios de información,

beneficios, expectativas y amenazas entre otros, que reflejan la incidencia de estos actores con el desarrollo de la empresa.

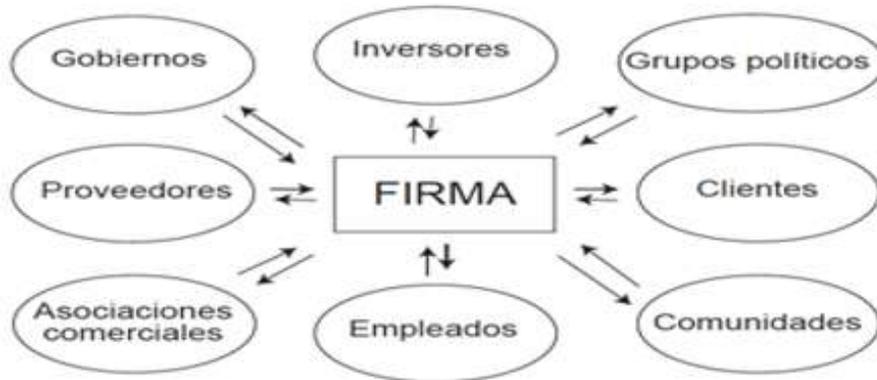


Figura 3: Teoría de los grupos de interés.
Fuente: Donaldson & Preston (1995).

Freeman & Dmytriiev (2017), generan un nuevo modelo de estructura para la teoría de los grupos de interés, analizándolo desde la dirección estratégica, por lo que proponen dos niveles como se presenta en la figura 4. El primero contiene los grupos de interés que participan directamente con el proceso de producción y de consecución del objetivo de la organización, mientras que el segundo, relaciona los grupos de interés que guían, orientan, reglamentan y compiten con la empresa, en términos del cumplimiento de los objetivos indirectos.



Figura 4: Teoría de grupos de interés.
Fuente: Freeman & Dmytriiev (2017).

Por último, se presenta el modelo integral de gestión de grupos de interés de Mitchell, Agle & Wood (1977), caracterizado por profundizar en la conceptualización de las relaciones dinámicas y cambiantes entre una empresa y los grupos de interés (Figura 5); con base en tres criterios, a) el poder de influencia que tienen los grupos de interés sobre la organización, b) la legitimidad de la relación entre las partes y c) la urgencia de la demanda de los grupos de interés en el tiempo. Los cuales, por la teoría de conjuntos establecen 8 opciones igual de válidas para agrupar a los actores de acuerdo con la presentación de los criterios analizados.



Figura 5: Tipología de los grupos de interés.
Fuente: Mitchell, Agle & Wood (1997).

Siguiendo con los autores Mitchell, Agle & Wood (1977), se agrupan los ocho subconjuntos de la figura 5 en cuatro tipos de grupos de interés, clasificados por el número de criterios que cumple con respecto al poder, legitimidad y urgencia. Tal y como se relaciona en la tabla 3. Obteniendo en primera instancia grupos de grupos de interés denominados latentes, los cuales solo tienen un atributo; mientras los actores expectantes se conforman por cumplir con dos atributos; el tercero, se define como definitivos, aquellos grupos de interés que presentan si en los tres criterios establecidos, y por último, existe un grupo de actores que no tienen interés en la organización.

Tipo	Definición	Poder	Legitimidad	Urgencia
Latentes	Durmientes	+	-	-
	Discrecionales	-	+	-
	Demandantes	-	-	+
Expectantes	Dominantes	+	+	-
	Peligrosos	+	-	+
	Dependientes	-	+	+
Definitivos	Definitivos	+	+	+
Sin relación	Sin relación	-	-	-

Tabla 3: Tipología de los grupos de interés con base en atributos.
Fuente: elaboración propia del autor con base en Mitchell, Agle & Wood (1997).

Teoría del contrato psicológico

Para Máynez, Cavazos y Reyes (2016), el contrato psicológico es un mecanismo de apoyo y complemento a un contrato formal, el cual permite que los empleados perciban el grado de cumplimiento de las expectativas y promesas generadas en el momento de la vinculación laboral. Así mismo, Gardner, Huang, Niu, Pierce & Lee (2015) establecen que el nivel de percepción por parte de los empleados de una empresa está relacionado directamente con la efectividad de los resultados de la organización.

Vesga (2011), señala que el contrato psicológico como objeto de estudio se aborda por la literatura

en las ciencias sociales a finales de 1950 en donde se producen las bases para la teoría del contrato psicológico; la cual se basa en la existencia de un conjunto de creencias, expectativas, promesas y responsabilidades que se desarrollan en un intercambio de acuerdos entre el contratante y el contratado para delimitar la relación laboral con un enfoque informal (Maguire, 2003).

Según Rousseau (1989), el contrato psicológico es un conjunto de creencias personales que se tienen con base en una serie de obligaciones y beneficios entre las partes bajo una relación de intercambio en una organización; mientras que para Bal, Cooman & Mol (2013), el contrato psicológico relaciona las actitudes de los trabajadores frente a la organización, influyendo en el comportamiento y su respectivo bienestar.

Una de las características principales de este tipo de contrato es aquella que dicen que no es un documento escrito (Rousseau, 1995), es subjetivo (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007) es subjetivo, y fundamentado en las expectativas creadas por las promesas de los directivos (Arhsad, 2016).

Precisamente Topa (2008) señala que el contrato psicológico pretende tomar todas las realidades que no se definen formalmente en el contrato jurídico, es decir gestionar los compromisos y obligaciones que se generaron en el momento de la formalización de la relación laboral (Vesga, 2007). Por su parte, Rousseau (1989) plantea que las actitudes como la confianza, el sentido de pertenencia y el carácter del trabajador son direccionadas por los beneficios futuros que esperan las partes.

Las expectativas del trabajador sobre la forma en que la organización se comportará pueden surgir de sus propias experiencias y creencias originadas en su proceso de vinculación (Johnson & O'Leary – Kelly, 2003). Por ejemplo, en un estudio realizado por Turnley & Feldman (1999) se concluye que las características psicológicas de los trabajadores afectan la probabilidad de que las personas interpreten el incumplimiento del contrato.

Schalk & Freese (1996), plantean que el contexto actual del mundo laboral, las organizaciones modifican sus estructuras de contratación, buscando la mayor eficiencia posible, por lo que la insatisfacción laboral por parte de los trabajadores de tiempo parcial es mayor que las personas que adelantan sus trabajos en el tiempo establecido por la Ley. Así mismo, Cassar (2001) encuentra que existe una alta tendencia en que los trabajadores del sector público encuentren menos satisfechas sus contraprestaciones no formales que los trabajadores del sector privado.

Turnley & Feldman (2000) hallaron una relación significativa entre la satisfacción laboral y el incumplimiento del contrato psicológico. Para Andersson (1996) estos resultados son ocasionados por los factores que se muestran en la tabla 4.

Característica	Descripción	Autor
Entorno empresarial	La eficacia, eficiencia y productividad son imperativas, ineludibles que envuelven a la organización para luchar y buscar ventajas competitivas	(Tokgoz & Yilmaz, 2008)
La organización	Se basa en las expectativas insatisfechas de los empleados, acerca de la honestidad, equidad o justicia, y el trato no respetuoso por parte del empleador	(Nair & Kamalanabhan, 2010)
Trabajo	La ambigüedad de las funciones y responsabilidades de los roles del trabajador	(Tang & Chang, 2010)
Personalidad	Los factores como autoestima, afectividad negativa y características demográficas son diferenciadoras entre los trabajadores.	(Naus, 2007)

Tabla 4: Factores que originan incumplimiento del contrato psicológico.
Fuente: Elaboración propia del autor con base en Salessi (2011).

Para Toro (2002), existen cinco categorías que explican las relaciones entre el trabajador y la organización dentro del contexto del contrato psicológico, aclarando que estas definiciones conceptuales son abordadas por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINDEL), en la tabla 5 se demuestran las categorías con su respectiva descripción, estableciendo un sistema para analizar el contrato informal en un acuerdo laboral.

Categoría	Descripción
Tecnológico	Incluye todas las realidades del trabajo que están inmersas en métodos, criterios, técnicas, procedimientos, equipos, y datos que condicionan el trabajo.
Organizacional	Todos los aspectos del trabajo que definen y delimitan la dependencia funcional de un cargo y el trabajador.
Económico	Toda la realidad del trabajo relacionada con el manejo de la compensación y los beneficios derivados tanto del trabajo como la vinculación con la organización.
Social	Son las realidades laborales que surgen de las relaciones interpersonales o colectivas, tales como la cooperación o la competencia y la conexión con las redes sociales que configuran la organización.
Individual	Incluyen los atributos de las personas que la empresa requiere garantizar su eficiencia y productividad en el trabajo.

Tabla 5: Modelo de análisis de contrato psicológico.
Fuente: elaboración propia del autor con base en Toro (2002).

Análisis

Las organizaciones, en este caso las gobernaciones como entidades territoriales de la administración pública colombiana, actúan en cumplimiento de la Constitución Política de 1991, en donde se plantea en sus primeros artículos que el país está constituido como un Estado social de derecho organizado de forma de república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales. Entregando

la autoridad y representatividad máxima al presidente de la República, el cual es electo por un mandato de 4 años, y puede ser reelegido en un periodo adicional. Mientras en el plano departamental, la administración pública es liderada por el Gobernador, quien tiene el derecho y deber de propender por el bienestar de la región y no se puede reelegir entre periodos de gobierno continuos.

Frege (1986) entiende la descentralización como el conjunto de procesos administrativos y políticos, encaminados a la optimización de la eficiencia del Estado, y la segmentación y delegación de responsabilidades en un territorio determinado. En concordancia con ello, Nisbet (1948), agrega que el empoderamiento de los territorios aumenta el nivel de autonomía de las libertades colectivas.

El Código de Régimen Departamental vigente se expide en 1986, entregando la función principal de una gobernación, definida como la entidad encargada de planificar, desarrollar y coordinar el desarrollo regional y de sus municipios. En este orden de ideas, las gobernaciones para cumplir con su mandato constitucional y los programas de gobiernos enmarcados en los planes de desarrollo requieren de una serie de relacionamientos de diferentes niveles, presentando una oportunidad para analizar la Teoría de Grupos de interés y su relación con el desempeño administrativo de este tipo de instituciones que se componen de un contrato psicológico complementario al formal.

La gobernación como organización, según Pereda y Berrocal (1999) es un conjunto de personas que desarrollan una serie de actividades dentro de un marco referencial establecido cuyo fin es alcanzar unos objetivos basados en normas de funcionamiento, sistema de responsabilidades, de recompensa y de poder. Recalcando que la representación y la toma de decisiones de la institución está a cargo del gobernador de turno.

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación organizacional, y es a través de ella que se logra alcanzar los objetivos; es por esto que este proceso y nivel de dirección requiere de entender, conocer y priorizar a los grupos de interés que influyen con fuerza, legitimidad y urgencia en los procesos de la organización (Jones & Gergoe, 2014, Koontz & Weirich, 2013, Kinicky & Kreitner, 2003).

Dentro de la evolución epistemológica del concepto, Vásquez (2011) sostiene que la toma de decisiones se puede analizar desde dos dimensiones, la primera es una lineal en la que el tomador de decisión se basa en el enfoque racional, y la segunda una contingente, que se caracteriza por los altos niveles de discrecionalidad orientada la decisión. Por otra parte, Easton (1953) establece que en la administración pública el dinamismo del mercado, los altos niveles de cambio, los desacuerdos entre grupos de interés, la competencia y las presiones burocráticas moldean las alternativas para establecer una decisión.

En este orden de ideas, los líderes tomadores de decisión dirigen a los grupos funcionales, representando el ápice estratégico de la organización (Mintzberg, 1984). La teoría de los contratos psicológicos se puede aplicar a estas personas, en el entendido en que ellos representan las decisiones, la cultura y los objetivos de la organización (gobernación). Por ejemplo, en el modelo de Donaldson & Preston (1995), se presentan contratos no formales tanto con los actores normativos, instrumentales y descriptivos. Estos acuerdos no escritos son importantes para los gobernadores, como actores de liderazgo en la gestión territorial, permitiéndoles entender las creencias y expectativas que los grupos de interés tienen con el y viceversa.

Basado en los postulados de Li, Wong & Kim (2016) el incumplimiento de los contratos psicológicos por parte del empleado (Gobernador) y los grupos de interés (Clientes, Asamblea Departamental, policía, proveedores, entre otros) puede traer insatisfacción entre las partes que ocasionan pérdidas

económicas, sociales, políticas o culturales. En este mismo contexto, el gobernador necesita gestionar los grupos de interés para el mejoramiento del desempeño administrativo, y lo puede realizar a través del contrato psicológico, que le permite gestionar, dirigir y entender las oportunidades y amenazas del contexto de la institución que no están registradas en los acuerdos formales.

Las organizaciones son sistemas con capacidades y recursos finitos para cumplir con sus objetivos, esto significa que el gobernador debe gestionar de una forma efectiva los insumos de la organización, para ello un aspecto clave, está en identificar los grupos de interés. Posteriormente se necesita priorizar de forma estratégica y con relación al impacto los involucrados relevantes, con los que se negociaran y revisaran los acuerdos formales y no formales. Por lo anterior, se presentan dos propuestas para la identificación, priorización de los grupos de interés con base en los cuatro factores de medición del DNP para la valoración del desempeño institucional. Para luego, con base en los principios seleccionados analizar las 5 dimensiones del contrato psicológico que explica Salessi (2011).

Los contratos psicológicos realizados entre el gobernador y los grupos de interés basado en Rousseau (1995), se caracterizan por ser subjetivos y desarrollados en un proceso del contrato formal (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007, Arhsad, 2016, Alcover, 2002; Bloome, Van Rhedde y Tromp, 2010)

Propuesta 1

Entre el gobernador, como responsable del proceso de la toma de decisiones de primer nivel, con base en el modelo de la teoría de grupos de interés de Donaldson & Preston (1995), y los cuatro criterios establecidos por el DNP en el Indicador de Desempeño Institucional, se establece la relación entre los tres tipos de grupos de interés con los criterios, tal y como se representa en la tabla 6.

Tipos	Criterios Desempeño Administrativo con punto de referencia el contrato psicológico			
	Eficiencia	Eficacia	Requisitos de Ley	Gestión
Normativo	+	+	+	+
Instrumental	+	+	+	-
Descriptivo	+	+	-	-

Tabla 6: Priorización en atención a grupos de interés con base en los factores del desempeño administrativo aplicado al contrato psicológico. Fuente: elaboración propia del autor (2018) con base en Donaldson & Preston (1995).

Al analizar los 4 criterios (tabla 6) para mejorar el desempeño administrativo en las entidades territoriales con base en las creencias, motivaciones y expectativas de los actores involucrados en el desarrollo de la gobernación, se encuentra que la relación más importante se da al interior de la organización (cuatro positivos), seguida por los grupos de interés que tienen vínculos directos con la organización (tres positivos) y termina con los actores que no tienen vínculos directos con la organización (dos positivos).

Del mismo modo, se relaciona la priorización de los grupos de interés bajo el modelo de Donaldson & Preston (1995) en la figura 6, en donde según la clasificación el gobernador debe priorizar la gestión de estos actores por normativa (verde) , seguido de los involucrados por instrumental (azul) y los descriptivo (amarillo).

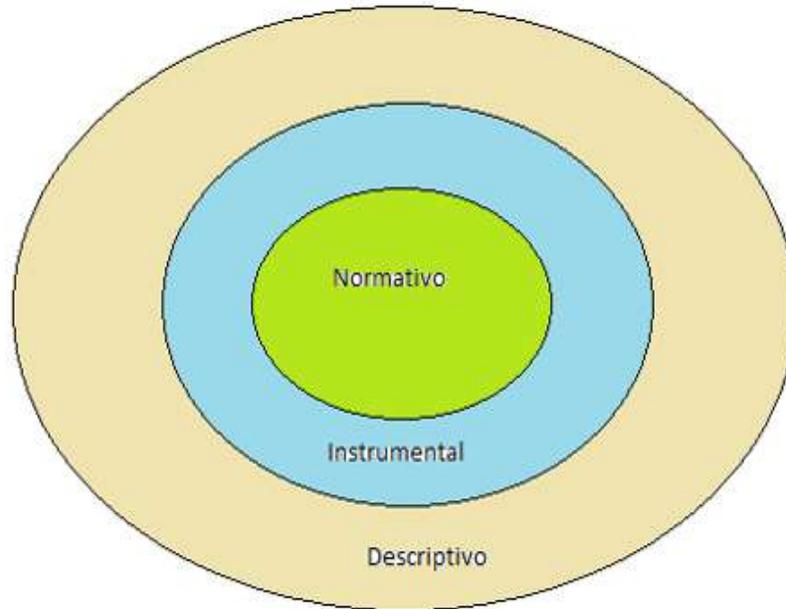


Figura 6: Priorización por contratos psicológicos de grupos de interés en las gobernaciones.
Fuente: elaboración propia del autor.

Una vez priorizados los grupos de involucrados es necesario proceder el análisis de los factores no formales de un contrato, categorizando desde bajo, medio o alto, el nivel de la importancia de la relación de la compensación que el gobernador espera de los grupos de interés. Esta información es resultado de dos grupos focales con expertos que calificaron desde su experiencia y experticia la relación, teniendo en cuenta las características del contrato psicológico (tecnología, personas, economía, social y económico) basado en el modelo establecido por Toro (2002), como se relaciona en la tabla 7.

Tipo	Tecnología	Personas	Organizacional	Social	Económico
Normativo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Instrumental	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
Descriptivo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Alto

Tabla 7: Relación entre la priorización de grupos de interés vs contrato psicológico.
Fuente: elaboración propia del autor (2018).

Propuesta 2

Con base en el modelo de Mitchell, Agle & Wood (1997) y los criterios del Índice de Desempeño Administrativo, se evalúan las 16 combinaciones, con la misma lógica de la primera propuesta, con lo que se obtiene la tabla 8, agregándole los tipos de grupos de interés, en el que aparecen los expectantes que no estaban en el modelo de Donaldson & Preston (1995). Se encuentran los involucrados latentes (un positivo), como aquellos que son los que más alejados están del núcleo de la empresa, por lo que su atención es importante, pero en un tercer nivel, mientras que los expectantes tienen al menos dos signos más en su relacionamiento, por lo que se deben gestionar en orden con los recursos que tenga la organización. El grupo fundamental son aquellos que tienen tres positivos, significando que se debe tener en un buen nivel de referencia porque estos actores tienen altos niveles de influencia de la organización.

Tipo	Definición	Criterios Desempeño Administrativo con punto de referencia el contrato psicológico			
		Eficiencia	Eficacia	Ley	Gestión
Definitivos	Definitivo	+	+	+	+
Sin relación	Sin importancia	-	-	-	-
Latentes	Resultadista	-	+	-	-
	Discrecional	-	-	+	-
	Operativo	-	-	-	+
	Demandante	+	-	-	-
Expectante	Efectivo	+	+	-	-
	Normativo	-	-	+	+
	Trabajador	-	+	-	+
	Correcto	+	-	+	-
	Oportuno	-	+	+	-
	Estratégico	+	-	-	+
Fundamental	Cumplidor	-	+	+	+
	Dominante	+	+	+	-
	Peligroso	+	+	-	+
	Referente	+	-	+	+

Tabla 8: Priorización en atención a grupos de interés con base en los factores del desempeño administrativo aplicado al contrato psicológico. Fuente: elaboración propia del autor con base en Mitchell, Agle & Wood (1997).

Los grupos de interés en la gobernación que su jefe administrativo debe priorizar esta en el orden de definitivo, fundamental, expectante, latente y sin relación. Por otra parte, el segundo modelo propuesto se representa en la figura 7, que contiene los cuatro criterios del DNP para la medición del desempeño administrativo.

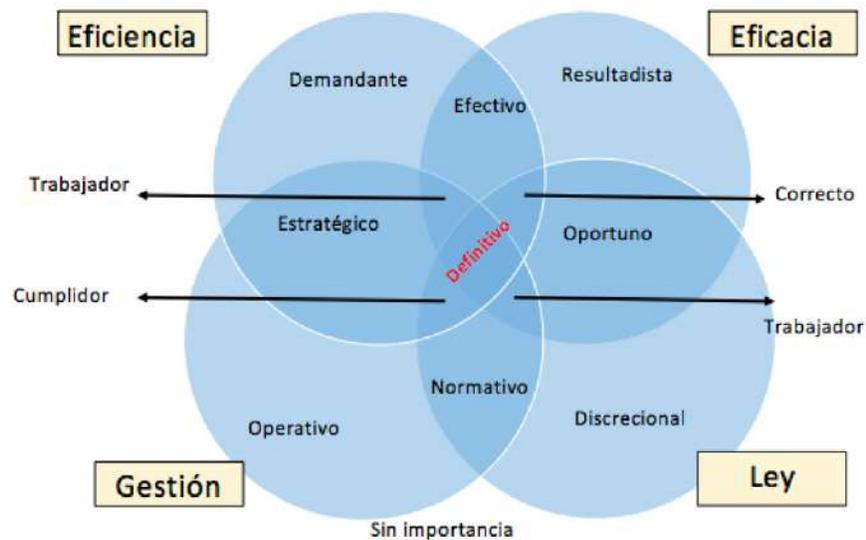


Figura 7: Priorización por contratos psicológicos de grupos de interés en las gobernaciones. Fuente: elaboración propia del autor (2018).

El gobernador una vez prioriza los grupos de interés, requiere entender la relación que se genera por el contrato psicológico y los elementos establecidos por Toro (2002), como se relaciona en la tabla 9, en donde se califica de alto, medio y bajo la correspondencia entre los tipos de grupos de interés y su correspondencia en los factores de la teoría del contrato psicológico.

Tipo	Tecnología	Personas	Organizacional	Social	Económico
Definitivo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Fundamental	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Expectante	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Latente	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Sin relación	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Tabla 9: Relación entre la priorización de grupos de interés vs contrato psicológico Tipo Tecnología Personas Organizacional Social Económico. Fuente: elaboración propia del autor (2018).

Conclusiones

La teoría de grupos de interés de Freeman (1984), identifica y categoriza los grupos de interés que inciden en una empresa, las gobernaciones se ven afectadas por una serie de actores que tienen unos intereses, unas relaciones de poder, legitimidad y urgencia que son claves para el desempeño de las entidades territoriales.

La gestión de grupos de interés puede generar beneficios para la organización, que construye ventajas competitivas al fortalecer los lazos y beneficios entre cada grupo de interés y la empresa. Por ejemplo; Harrison & Freeman (1999), resaltan que de estas sinergias y diferencias se crean nuevos productos, servicios y estrategias.

La teoría del contrato psicológico sostiene que existen una serie de expectativas, motivaciones y creencias que tienen los trabajadores dentro de una organización, esperando una serie de recompensas de diferentes medios que les permitan su mejoramiento personal, profesional y organizacional. Sin embargo, estas relaciones al no cumplirse inician a generar unos impactos negativos en las organizaciones y en el desarrollo de los trabajadores. (Rousseau, 1995; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007).

De acuerdo con Toro (2002), el contrato psicológico está determinado por tener los factores de organización, tecnológico, individual, social y económico. Los cuales generan todas y cada una de las manifestaciones y acuerdos no verbales que se tienen entre el empleador y el empleado.

Las gobernaciones, son evaluadas por el DNP a través del Indicador de Desempeño Institucional, que califica el nivel de avance de la gestión y gerencia del gobernador, este sistema de medición se compone por los criterios de gestión, eficiencia, eficacia y requisitos legales. Por ende, se desarrollan dos propuestas para que los gobernadores, como tomadores principales a nivel de decisión en los departamentos, no solo identifiquen, clasifiquen si no que prioricen, con base en los recursos y capacidades que administran y los modelos de Donaldson y Preston (1995) y Mitchell, Agle & Wood (1997) los grupos de interés. Una vez realizado este proceso, se generó un análisis cualitativo basado en dos grupos focales para definir de acuerdo con el tipo de grupo de interés los aspectos claves que el gobernador requiere analizar y gestionar en el contrato psicológico que tiene con estas partes interesadas.

El primer modelo basado en Donaldson y Preston (1995) se presenta el orden de priorización de los grupos de interés con base en los factores del DNP para el indicador de medición de desempeño

administrativo; iniciando con los actores normativos, es decir aquellos que tienen vínculos formales directos con la organización (empleados, jefes, directivos, entre otros), seguido de aquellos instrumentales que se refieren a los que tienen vínculos directos pero desde un entorno exterior a la organización, (proveedores, clientes, fuentes de financiación, gobierno entre otros) y termina, con el descriptivo, es decir aquellos que tienen vínculos indirectos con la empresa, pero que tienen un interés y se ven afectados por los resultados de la institución o simplemente del proceso que desarrolla para cumplir sus objetivos.

La segunda propuesta tiene los principios del modelo de en Mitchell, Agle & Wood (1997), desarrollando 16 diferentes combinaciones de los diferentes grupos de interés en relación con los factores de evaluación del desempeño institucional del DNP. Clasificando a los grupos de interés en cinco tipos. El primero es el definitivo, que son los que el gobernador debe priorizar porque son dependientes del cumplimiento de los cuatro factores; el segundo grupo se denomina fundamental, que tiene al menos tres criterios en positivo por lo que son estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización; posteriormente se encuentran los actores expectantes que tienen dos atributos en positivo, generando un interés intermedio y una influencia que es considerable, por lo que se requiere tomar unas medidas específicas para analizar las expectativas que ellos tienen; por otra parte, se tiene los grupos de interés con un solo factor llamados latentes, y que son el último orden de prioridad por parte de las gobernaciones, sin embargo se deben desarrollar actividades que permitan atender sus necesidades básicas, en términos de los compromisos no formales que se establecen y que pueden fortalecer la relación en el tiempo, avanzado a una combinación más crítica para la gobernación. Por último, se tienen los actores que no participan ni directa ni indirectamente con la institución, a los cuales simplemente hay que referenciar y analizar en periodos de tiempo establecidos para confirmar el tipo de expectativa o creencias que pueden llegar a tener.

Existe una limitada literatura del estudio de las dos teorías analizadas en la investigación con respecto a la administración pública, por lo que este trabajo pretende dar líneas iniciales para posteriores estudios que permitan confirmar las propuestas, integrar otras teorías avanzadas de gestión que permitan promover el mejoramiento del desarrollo social, político, económico y cultural de los departamentos del país.

Bibliografía

- Abraham, R. (2000). 'Organizational cynicism: Bases and consequences', *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Álvarez, F., Londo, Posada & Jáuregui, (2010). 'Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales 1', *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 29(2), 95-137.
- Andersson, L.M. (1996). 'Employee cynicism: An examination using a contract violation framework', *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Argyris, C. (1960). 'Understanding organizational behavior'.
- Arshad, R. (2016). 'Psychological contract violation and turnover intention: Do cultural values matter?', *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0337>
- Agüero, J. (2007). 'Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético', *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 7(1).
- Alcover, C. (2002). 'El Contrato Psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales', Málaga: Ediciones Aljibe
- Bal, P., De Cooman, R. & Mol, S. (2013). 'Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure', *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(1), 107-122. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Blomme, R., Van Rheede, A. & Tromp, D. (2010). 'The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees', *International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903466954>
- Bosse, D.A. and Harrison, J.S. (2011). 'Stakeholders, entrepreneurial rent and bounded self-interest', In R.A. Phillips, Ed. *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*, Cheltenham, UK : Edward Elgar: 193-211
- Bosse, D.A., Phillips, R.A., and Harrison, J.S. (2009). 'Stakeholders, reciprocity and firm performance', *Strategic Management Journal*, 30: 447-456.
- Burke, R. J., Jeng, W., Koyuncu, M. & Fiksenbau, L. (2011). 'Work motivations, satisfaction and well-being among hotel managers in China: Passion versus addiction', *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1, 21-34.
- Campbell, J. (2007). 'Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility', *Academy of Management Review*, 32, 946-967.
- Campo, C. H. G. (2010). 'E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos', *Estudios Gerenciales*, 26(114), 39-57. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/821057899?accountid=34925>
- Cantisano, G. , & Domínguez, J., Morales, F. (2007). 'Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: Sus influencias sobre la satisfacción de los empleados', *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 365-379. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/222752382?accountid=34925>
- Cassar, V. (2001). 'Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships', *Journal of Managerial Psychology*, 16 (3), 194-208
- Clarkson, M. (1995). 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C. y Lomeli, L. C. (2013). 'Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis', *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Courtney, H. (2001). '20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world', Boston: Harvard Business School Press.
- Donaldson T. and Dunfee, T.W. (1994). 'Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory', *Academy of Management Review*, 18, 252-284
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). 'The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications', *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-92.
- DNP (2017). 'Guía orientaciones para realizar la medición del desempeño integral', Guía para oficinas departamentales de Planeación. Bogotá
- DNP (2016). 'Nueva Medición de Desempeño Institucional MDM', Oficina de Planeación. Bogotá

- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). 'Organizational cynicism', *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Drucker, P. F. (1996). 'Drucker: su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad (No. 658 D794d)', Bogotá, CO: Norma.
- Evan, W.M., & Freeman, R. E. (1993). 'A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism', In Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (eds.) *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 97-106
- Freeman, C. (1984). 'Long waves in the world economy', F. Pinter
- Freeman, R.E. (1984). 'Strategic Management: A Stakeholder Approach', Pitman Publishing.
- Freeman, R., & Dmytryev, S. (2017). 'Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other', *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
- Fisher, C. & Locke, E. (1992). 'The new look in job satisfaction research and theory', En Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 69-88). Lexington Books: New York
- Gardner, D. , Huang, G., Niu, X., Pierce, J. y Lee, C. (2015). 'Organization-based self-esteem, psychological contract fulfillment, and perceived employment opportunities: A test of self-regulatory theory', *Human Resource Management*, 54(6), 933-953. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21648>
- Guaderrama, A. I. M., Arroyo, J. C., & Flores, G. R. (2017). 'Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado', *Estudios Gerenciales*, 33(143), 124-131. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2156/10.1016/j.estger.2017.04.00>
- Hall, R. (1996). 'Organizaciones: estructuras, procesos y resultados', México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Harrison, J., Freeman, R., & Abreu, M. (2015). 'Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts', *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 858-869.
- Harrison, J. y Freeman, E. (1999). 'Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives', *The Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.
- Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997). 'The content of the psychological contract', *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hillman A. & Keim, G. (2001). 'Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?', *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
- Iborra, M. (2014). 'Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad', *Revista De Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 87-101.
- Jamali, D. & Neville, B. (2011). 'Convergence versus divergence of CSR in developing countries'.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). 'The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal', *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Jones, T. & Wicks, A. (1999). 'Convergent stakeholder Theory', *The Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Kliksberg, B. (1995). 'El pensamiento organizativo de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial', Buenos Aires.
- Levinson, B. (1962). 'The dog as a psycho-therapist', *Mental Hygiene*. New York.
- Li, J., Wong, I. & Kim, W. (2016). 'Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate', *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.010>
- Maguire, H. (2003). 'The changing psychological contract: Challenges and implications for HRM, organizations and employees', In R., Wiesner, B. & Millett (eds.) *Human resource management: Challenges & future direction* (pp. 8710). Australia: John Wiley & Sons.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review*, 22, 853-886
- Naus, A. (2007). 'Organizational cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization', Unpublished Doctoral thesis. University Maastricht. Consultado Noviembre 14, 2010 en <http://arnounimaasn/showcgif>.

- Nair, P. & Kamalanabhan, T.J. (2010). "The impact of cynicism on ethical intentions of indian managers: the moderating role of seniority", *Journal of International Business Ethics*, 3, 14-29.
- Neme, M. (2012). "El error como vicio del consentimiento frente a la protección de la confianza en la celebración del contrato", *Revista De Derecho Privado*, 22
- Pamias, K., Lugo, M. & Santiago, J. A. P. (2009). "Respuestas a la insatisfacción laboral y el efecto moderador del contrato psicológico, el locus de control, la vinculación psicológica con el trabajo y otras variables situacionales", *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 28(1), 16-30.
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A.C, Purnell, L. & de Colle, S. (2010). "Stakeholder theory: The state of the art", *Academy of Management Annals*, 3, 403-445.
- Phillips, R. (2003). "Stakeholder theory and organizational ethics", San Francisco, Berrett- Koehler Publishers.
- Rousseau, D. (2000). "Psychological Contract Inventory Report", Carnegie Mellon University, Pittsburgh
- Rousseau, D. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rodríguez, J., Vesga, J. (2011). "Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico", *Pensamiento Psicologico*, 9(16), 171-181. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/876076020?accountid=34925>
- Salessi, S. (2011). "Cinismo organizacional: una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales 1", *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 30(1), 88-105.
- Schalk, R., Campbell, J. & Freese, Ch. (1998). "Change and employee behavior", *Leadership and Organizational Development Journal*, 19 (3), 157- 163
- Schein, E. H. (1965). "Organizational psychology".
- Tang, Y.T & Chang, C.H. (2010). "Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity", *African Journal of Business Management*, 4, 869-881.
- Tena, G. (2002). "El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador".
- Topa, G., Lisbona, A., Palaci, F. & Morales, F. (2002). "El contrato psicológico en los funcionarios de prisiones españoles", IVª Semana de Investigación de la UNED, Madrid.
- Topa, G. (2008). "El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones", En F. J. Palaci (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 101-119). Madrid: Pearson.
- Toro F. (2002). "Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional", 2ª Ed. Medellín. Cindel.
- Tokgöz, N. & Yilmaz, H. (2008). "Organizational cynicism: an investigation on hotel organizations in Eskişehir and Alanya", *EscucharAnadolu University Journal of Social Sciences*, 8, 283-305.
- Turnley, W. & Feldman, D. (1999). "The impact of Psychological Contract Violations of Exit, Voice, Loyalty and Neglect", *Human Relations*, 52 (7), 895- 922.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). "Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job satisfaction as mediators".
- Vesga, J. J. (2007). "Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo", *Perspectivas en Psicología*, 10, 79-99.
- Villalobos, G. H. (1999). "Identificación y evaluación de los factores de riesgo psicosocial", XXXII Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo. Consejo Colombiano de Seguridad.
- Villegas, M. (2006). "La teoría de los stakeholders y la emisión de información para todos los grupos de interés: ¿discurso o transparencia informativa?", *Contaduría Universidad De Antioquia*, (49), 95-102. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/198677694?accountid=34925>
- Von Bertalanffy, L. (1968). "General system theory", New York, 41973(1968), 40.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R., & Davis, W. D. (2008). "A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2273-2292
- Wicks, A., Gilbert, D. & Freeman, R. E. (1994). "A feminist reinterpretation of the stakeholder concept", *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 475-497
- Wicks, A. & Harrison, J. (2015). "A practitioner critique of a conceptual paper on measuring value and performance", *Stakeholder Management & Stakeholder Responsibilities eJournal*, 4(17), -21.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087>



Iván Rodrigo Vargas Ramírez

Candidato a Doctor en Gestión, Msc. Ingeniería Industrial, Magister en Gobierno y Política Pública, Ingeniero Industrial, Ingeniero de Sistemas, Experto, docente y consultor en formulación y gestión de proyectos de inversión social.

Correo electrónico: msc.ivanvargas@gmail.com

Determinantes de la calidad de los servicios en destinos turísticos: el caso Boyacá-Colombia

Contreras Castañeda Eduin Dionisio
Universidad EAN y Universidad de Boyacá

Resumen

Se plantea una propuesta que permita la evaluación de los determinantes de la calidad de los servicios turísticos en el departamento de Boyacá-Colombia. Se parte de una revisión conceptual del destino turístico, de la calidad en destinos turísticos a nivel internacional y local, así como su medición. Finalmente, se identifican los factores determinantes de la calidad de los servicios en un destino turístico y se propone un esquema que conlleva a la evaluación de la calidad del destino.

Palabras clave: Calidad del servicio del destino, Factores de calidad del destino, Satisfacción, Turismo.

Abstract

A proposal is presented that allows the evaluation of the determinants of the quality of tourist services in Boyacá-Colombia. It is based on a conceptual review of the tourist destination, of the quality in tourist destinations at an international and local level, as well as its measurement. Finally, the determining factors of the quality of the services in a tourist destination are identified and a scheme that leads to the evaluation of the quality of the destination is proposed.

Keywords: Destination service quality, Factors of destination quality, Satisfaction, Tourism.

Introducción

Invertir en el sector del turismo puede impulsar numerosas industrias dentro de la cadena de valor, que incluyen, entre otras, alojamiento, hospitalidad, agricultura, aviación, entretenimiento y transporte público (*World Tourism Organization*, 2018). En el año 2017 Europa fue el destino con mayor flujo de turistas y el continente americano se ubicó en el tercer lugar, en donde Colombia ocupa el quinto lugar con mayor flujo migratorio de turistas (MinCIT, 2018).

En el ámbito del turismo han surgido una serie de investigaciones que indican que disponer de destinos turísticos de calidad es esencial para la competitividad turística de un país y de una región (Vajcnerová et al., 2012; Sukiman et al., 2013; Ryglova et al., 2015; Tosun et al., 2015, Truong et al., 2018). De acuerdo con Vajcnerová et al. (2012), la gestión integrada de la calidad se une a cuatro elementos clave de un destino: la satisfacción de los visitantes, la satisfacción de los proveedores de servicios, la calidad de vida de los habitantes locales y la calidad del medio ambiente. Por lo tanto, y en coherencia con Ryglova et al. (2015), es necesario preocuparse más por este tema, dado que faltan investigaciones en la literatura actual que estudien la evaluación de la calidad del destino como un producto complejo del turismo.

En la búsqueda de la mejora de la calidad de destinos turísticos el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia (MinCIT) publicó la Resolución 0280 de 12 de febrero de 2018. Allí se reglamenta el uso de la marca de certificación de calidad turística para promover la prestación de servicios turísticos de alta calidad. Asimismo, al interior del país en departamentos como el de Boyacá, se identifica la necesidad de medir el nivel de satisfacción de los turistas para que el departamento se posicione en el país y en el extranjero como un destino turístico importante (Ruiz et al., 2012).

Con base en el planteamiento anterior, se pretende resolver el siguiente interrogante ¿Cómo evaluar los factores determinantes que pueden definir la calidad del servicio en los principales destinos turísticos del departamento de Boyacá-Colombia? De igual manera, se busca identificar los factores que determinan la calidad de un destino turístico, en este caso en Colombia y Boyacá. Para lo cual, en el capítulo 2 se parte de un marco teórico sobre el concepto de destino y la calidad de un destino turístico. En el capítulo 3, se consideran aspectos metodológicos de la investigación. El capítulo 4 presenta los resultados de los factores que se evalúan para determinar la calidad de un destino turístico y se plantea una propuesta para su evaluación en Boyacá-Colombia. Finalmente, se presentan las principales conclusiones sobre los resultados encontrados.

Marco teórico

Concepto de destino turístico

De acuerdo con Otero (2003), algunos autores (Vera, coor., 1997) definen el destino turístico desde una perspectiva territorial como el receptor de los flujos turísticos, siendo este el territorio y el medio ambiente con atractivos singulares calificados de recursos turísticos. Estos autores también indican que debe tenerse en consideración que la producción turística – la explotación mercantil de estos recursos turísticos- en el territorio y su configuración en función de los espacios (costa, rural, urbano, natural), convierten dicho territorio y el medio ambiente en un producto susceptible por sí mismo de generar atracción como destino de los flujos turísticos.

Para Bigné et al. (2000) los destinos son combinaciones de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas a través de tres implicaciones: el destino turístico es una unidad o

entidad que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras formando un sistema; el destino turístico podría tener o no los mismos límites que los de la gestión administrativa del territorio; y el turista percibe sus vacaciones como una experiencia global, en donde se requiere integrar los servicios y productos con tal de satisfacer al turista.

Buhalis (2003) indica que un destino turístico está compuesto por cinco componentes característicos (Atracción, Amenidades, Servicios Auxiliares, Accesibilidad y Paquetes disponibles), mientras que Middleton y Clarke (2001) argumentan que el destino se compone también de cinco componentes, de los cuales, tres son iguales a los componentes de Buhalis (2003) (Atracción, Amenidades y Accesibilidad) y los otros dos componentes son la imagen y la percepción del destino y el precio (Ryglova, 2015).

En ese sentido Valls (2004) afirma que el destino turístico se puede asociar a cualquier unidad territorial que tenga vocación de planificación y pueda disponer de cierta capacidad administrativa para desarrollarla a partir de cinco características principales: espacio territorial homogéneo; centralidad; oferta estructurada de servicio; marca atractiva; y una función comercializadora conjunta.

De igual manera, ICONTEC (2014) como norma técnica sectorial colombiana para la certificación en “Calidad Turística” define holísticamente al destino turístico como una unidad territorial con vocación turística delimitada espacialmente en la que se cuenta con capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de gestión, enfocados a lograr su sostenibilidad. Se caracteriza por la presencia de algunos de los siguientes componentes: atractivos; servicios o facilidades; infraestructura básica; actores públicos y privados o demanda turística, como conjunto de bienes y servicios ofrecidos al visitante o turista con valor agregado en la zona y por diversos grupos humanos, entre los cuales se encuentra la población residente.

Calidad del destino turístico en el contexto internacional

La calidad es un concepto clave en la gestión de un destino turístico y según ISO 9000 (2015) calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. La calidad asociada con el servicio implica la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 2007). Es decir, y en coherencia con Tosun et al. (2015) la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara las expectativas con el servicio que se ha recibido (Grönroos, 1984). Sin embargo, siguiendo el criticismo sobre la medición del estado de la expectativa de la calidad del servicio (véase Babakus y Boller, 1992; Cronin y Taylor, 1992), Dabholkar, Shepherd y Thorpe (2000) argumentan que concentrarse en medir solo el desempeño del servicio aumentará la utilidad de tales estudios.

En ese sentido y en lo que refiere a la calidad del destino turístico diferentes autores han desarrollado sus estudios en esta área. Tribe y Snaith (1998) desarrollaron el modelo HOLSAT y lo utilizaron para evaluar la satisfacción de los turistas durante las vacaciones en la popular zona turística de Varadero, Cuba. Kozak (2001) realizó un estudio para determinar las diferencias entre los niveles de satisfacción de dos nacionalidades que visitan el mismo destino (Turquía) a través de la evaluación de ocho factores (servicios de alojamiento, transporte local, limpieza e higiene, hospitalidad y atención al cliente, locaciones y actividades, nivel de precios, lenguaje de comunicación y servicios en el aeropuerto de destino). Otero (2003) evalúa mediante un indicador y la identificación de factores clave la calidad global de los servicios e instalaciones percibidos por los turistas en tres destinos turísticos de costa y sol en España.

Gandara (2004) afirma que la calidad de los destinos turísticos es el resultado del proceso que conlleva a la satisfacción de las necesidades y deseos, tanto de los visitantes como de los visitados, a través del uso eficiente de los recursos, es decir, significa la equilibrada relación entre la satisfacción de los turistas, su fidelización y la rentabilidad para el destino, beneficiando el entorno, la población local y las iniciativas pública y privada.

Investigadores como Bethencourt et al. (2005), Truong et al. (2006 y 2018), Marrero y Santana (2008), Castelucci (2009), Foronda y García (2009), Artal et al. (2010), Ibáñez (2011), Sukiman et al. (2013), Basiony (2014), Vajcnerová et al. (2014), Ryglova et al. (2015), Tosun et al. (2015), Cong (2016), Fernandes y Cruz (2016), Brochado y Pereira (2017), Campón-Cerro et al. (2017), Cossío-Silva et al. (2018) han realizado estudios asociados con la medición de la calidad de destinos turísticos desde diferentes ópticas. Ellos identifican diferentes características o dimensiones claves que permiten evaluar la percepción, satisfacción o lealtad de los turistas que visitan un destino turístico.

De hecho, Tosun et al. (2015) presentan el marco de referencia de la calidad de un destino turístico desde dos conceptos. En primer lugar, la calidad del servicio del destino está conformado por alojamiento, transporte local, limpieza, hospitalidad, actividades, idioma y aeropuerto. En segundo lugar, la calidad natural del destino conformada por ubicación geográfica, cultura y la belleza paisajística del destino. Desde una perspectiva holística, la calidad del destino incluye no solo productos físicos, sino también servicios. En otras palabras, las percepciones de la calidad del destino incluyen la belleza natural y pura de un destino, así como los servicios prestados allí.

Calidad del destino turístico en Colombia

En Colombia la actividad turística es dirigida desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en donde se reportó que para el periodo enero-mayo de 2018 el receptivo total de viajeros a Colombia fue de 3.383.692, cifra que se incrementó en un 38,1 % con respecto al mismo periodo del año 2017. De hecho, entre 2016 y 2015 la llegada de turistas internacionales se incrementó en un 11,38% evidenciado que Colombia está entre los cinco países de América con mayor flujo migratorio según la Oficina de Estudios Económicos-MinCIT (2018).

Frente a la calidad turística existe la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible de donde se desprenden las Normas Técnicas Sectoriales, Prestadores de Servicios Turísticos Certificados, Destinos Turísticos y Playas Turísticas Certificadas y el Premio Nacional de la Calidad Turística. En Colombia, actualmente existen 20 destinos turísticos de Colombia Certificados en Sostenibilidad bajo la norma Técnica Sectorial NTS-TS-001-01 Destinos Turísticos de Colombia (MinCIT, 2018).

En ese sentido, la certificación de un destino turístico en Colombia es reconocido por los lineamientos establecidos en la NTS-TS-001-01 en su versión actualizada del año 2014, la cual, aplica para destinos y áreas turísticas que realizan actividades turísticas y que ofrecen productos y servicios en el destino o área turística bajo implementación (ICONTEC, 2014). Asimismo, el MinCIT otorga anualmente el Premio Nacional a la Calidad Turística como mecanismo de promoción de la marca de calidad turística y de reconocimiento a los prestadores de servicios turísticos, destinos y playas turísticas certificadas en calidad turística, que merezcan una distinción por su trabajo sobresaliente en calidad (MinCIT, 2018). Para motivar la certificación en calidad turística el MinCIT recientemente publicó la Resolución 0280 de 12 de febrero de 2018, por la cual, se reglamenta el uso de la marca de certificación de calidad turística como mecanismo para promover la prestación de servicios turísticos con los más altos estándares de calidad.

En cuanto a estudios asociados con la calidad del destino turístico, se encuentran aproximaciones en los trabajos de López (2009) quien plantea un marco de referencia para la formulación de un sistema integrado de Gestión de empresas turísticas orientado a las Mipymes. Daza (2013) realiza un análisis de la medición de la calidad en los servicios hoteleros. Infante (2014) plantea los elementos más importantes que pueden impulsar y apalancar una propuesta de cluster turístico en el departamento de Cundinamarca. Monsalve y Hernández (2015) realizan un estudio sobre la gestión de la calidad del servicio en hotelería para el desarrollo de destinos turísticos en Bucaramanga. Finalmente, Zuñiga-Collazos (2015) indica que existe una baja cantidad de investigaciones acerca del turismo en Colombia y sugiere la urgencia de ampliar no solo la cantidad sino la calidad de las investigaciones en ésta área del conocimiento.

En el caso particular de la gestión turística del destino en el departamento de Boyacá, se cuenta con la formulación del Plan departamental de desarrollo “Creemos en Boyacá, tierra de paz y libertad” 2016-2019, en donde se indica en cuanto a la calidad en la prestación de servicios turísticos la necesidad de implementar acciones de capacitación, inclusión social y sostenibilidad, que permitan mejorar la calidad y competitividad del sector. Sin embargo, y aunque se han realizado diferentes estudios como el de “perfil de demanda turística para el departamento de Boyacá” en convenio con la Escuela de Administración Turística y Hotelera de la U.P.T.C. en el año 2015 (Plan de Desarrollo del departamento 2016-2019) y otros estudios como Barbosa (2007), USTA-SENA (2008), Torres (2010), Pinilla (2012), Angarita y Orozco (2013), Álvarez (2013), Callejas y Lesmes (2014), Casas (2015), Rodríguez y Granados (2017), en ninguno de ellos se realiza una medición de la calidad de los servicios turísticos en los destinos del departamento de Boyacá que permita identificar un modelo estructurado, que integre los factores determinantes para mejorar la calidad del servicio y las estrategias a seguir en pro de mejorar con eficacia la calidad de los servicios turísticos en los principales destinos de Boyacá.

Metodología

La metodología de investigación utilizada es cualitativa a través de los métodos deductivo e inductivo. Dávila (2006) señala que la deducción permite establecer un vínculo entre teoría y observación, permitiendo dilucidar a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación y la inducción permite acumular conocimientos e informaciones aisladas. Moya y Moscoso (2017) utilizan estos métodos para la generación de una propuesta a partir del razonamiento lógico de los aspectos teóricos y conceptuales y la realidad del sector bajo estudio.

De igual manera, la investigación parte de la revisión de la teoría y los conceptos asociados con destino turístico, calidad del destino turístico en el ámbito internacional, y la calidad del destino turístico en Colombia. A partir de esta revisión, se proponen los factores determinantes que permitirán evaluar la calidad de los servicios turísticos enfocados al departamento de Boyacá-Colombia, partiendo de la revisión de factores que miden la calidad en los destinos turísticos realizada por Otero (2003) y Tosun et al. (2015).

Resultados

A continuación, se presentan los resultados que conllevan a una síntesis de los factores utilizados para la evaluación de la calidad de un destino turístico a partir de la revisión de literatura realizada, y posteriormente se presenta una propuesta sobre los factores determinantes para evaluar la calidad de los destinos turísticos en el Departamento de Boyacá-Colombia con su respectiva escala de medición.

Factores que determinan la evaluación de la calidad de un destino turístico

De acuerdo con Otero (2003) la medición de la calidad de un destino debería centrarse en identificar las dimensiones que más afectan a la percepción global de la calidad del cliente. Dichas dimensiones se agrupan por factores, de tal manera que cada factor está compuesto por un conjunto de dimensiones o atributos y en todo caso existen diferencias entre los diferentes autores en cuanto a su agrupación. Por lo tanto, en la tabla siguiente se presentan los autores, destinos turísticos evaluados, los factores determinantes que evaluaron la calidad de los destinos, así como el modelo o instrumento de medición utilizado.

Autor	Destino	Factores/Atributos	Modelo/Escala
Sáenz-Marrero et al.(1995)	Puerto de laCruz-Valle de laOrotava(Tenerif e, España)	1) Infraestructuras y equipamientos generalesdel destino2) Recursos naturales3) Recursos monumentales4) Recursos tradicionales5) Servicios turísticos complementarios6) Condiciones medioambientales y calidad de vida.	SERVQUAL
Vogt y Fesenmaier(1995)	Una comunidaddel Medio Oesteamericano	Las dimensiones utilizadas son la fiabilidad,la capacidad de respuesta, la seguridad y el acceso.	SERVQUAL
Tribe y Snaith(1998)	Varadero(Cuba)	Resort físico e instalacionesAmbienteRestaurantes, bares, tiendas y vida nocturnaTransferenciasPatrimonio y culturaAlojamiento.Medidos en 56 atributos entre los que se incluyen: la limpieza del agua y océano, la disponibilidadde deportes de agua, la limpieza del destino, la seguridad del destino, el clima principalmente soleado, la variedad derestaurantes en el destino, la variedad de bares, la variedad de tiendas, la variedad de vida nocturna, restaurantes baratos, baresbaratos, tiendas baratas, vida nocturna barata, el trato cortés de los empleados del hotel, habitación de hotel tranquila, etc.	HOLSAT
Santos(1999)	Marbella, España	32 atributos, entre los cuales se destaca: el entorno natural, el clima, la limpieza en la ciudad, la seguridad ciudadana, lacongestión de tráfico, la mendicidad, losconciertos y festivales, la calidad de servicios de hotel, la calidad de servicios de restaurantes, las facilidades para practicar golf, tenis y deportes acuáticos, etc.	Escala propia a partir del modelo de Rash.
Weiermair y Fuchs(1999)	Estaciones deesquí alpino	1) Comida y alojamiento2) Actividades deportivas (además del esquí)3) Animación y Cultura4) Transporte (hacia y dentro de la estaciónde esquí).5) Esquí y actividades relacionadas6) Disfrute de la naturaleza y el paisaje (Ej.excursionismo)7) Actividades de Compra.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Kozak y Rimmington(2000)	Mallorca, España	1) Atractivo del destino2) Atracciones para los turistas y servicios, instalaciones3) Disponibilidad de lengua inglesa4) Instalaciones y servicios en el aeropuerto del destino.Medido en 38 elementos.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.

Kozak(2001)	Turquía yMallorca	1) Servicios de alojamiento2) Servicios de transporte local,3) Higiene- sanidad-limpieza4) Hospitalidad y atención al cliente,5) Servicios- instalaciones y actividades6) Nivel de precios7) Comunicación en su lengua8) Servicios en el aeropuerto del destino.Medido en 55 elementos.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Otero (2003)	Torremolinos, Benalmádena y Marbella, España	AlojamientoRestauraciónPlayasInstalaciones deportivasOcio, cultura y comprasVías públicas, entorno urbano y naturalInfraestructura de transporte y otros servicios.Medido en 77 elementos.	SERVPERF
Alén y Rodríguez (2004)	Galicia, España	22 atributos dentro de los que se destacan: Limpieza e higiene, trato cordial del personal, lugar tranquilo, asistencia médica, reservas garantizadas, comida y bebida, alojamiento, entorno rural, precios competitivos, actividades complementarias, aparcamiento, entre otros.	SERVQUAL
Truong & Foster (2006)	Vietnam	AtraccionesActividadesServiciosAlojamientoAccesibilidadMedidos en 33 atributos.	HOLSAT
Alén y Fraiz (2006)	Galicia, España	1)Profesionalidad2) Oferta balnearia3) Oferta del hotel y4) LocalizaciónMedidos en 22 atributos.	SERVQUAL
Chi & Qu (2008)	Arkansas— Eureka Springs, EE. UU.	7 dimensiones:1) Alojamiento2) Restaurantes3) Almacenes para compras4) Atracciones5) Actividades y eventos6) Medio ambiente7) AccesibilidadMedidos en 33 elementos.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Martínez et al. (2009)	Santiago de Compostela, España	Once atributos: conservación del patrimonio histórico-artístico, calidad del entorno natural y paisajístico, oferta de alojamiento,restauración y gastronomía,señalización turística,dotación de espacios libres y zonas verdes,oferta comercial, limpieza de la ciudad, seguridad ciudadana,movilidad peatonalhospitalidad-amabilidad de la gente.	Escala propia a partir del trabajo de Chi & Qu (2008)

Zabkar et al. (2010)	Eslovenia	Tres constructos medidos: Percepción de la calidad del destino Satisfacción del visitante Intenciones de comportamiento. Medidos en 19 ítems.	Escala propia a partir de la revisión de literatura, incluyendo HOLSAT.
Vajčnerová et al. (2012)	Diseño de una escala de medición para destinos turísticos	Cuatro dimensiones: 1) Atractivos 2) Servicios 3) Gestión del marketing 4) Sostenibilidad y cooperación. Medidas en 20 atributos.	Escala propia a partir de la escala SERVQUAL
Sukiman et al. (2013)	Pahang, Malasia	Accesibilidad Alojamiento Servicios turísticos Actividades turísticas Alimentación Atractivos turísticos Medidos en 47 atributos.	HOLSAT
Bhat & Qadir (2013)	Cachemira, India	Las dimensiones utilizadas son: Seguridad, Elementos tangibles Fiabilidad Capacidad de respuesta. Medidos en 28 atributos.	SERVPERF
Basiony et al. (2014)	Cairo, Alejandria, Borg Alarab, Sharm - AlShekh, Aloksoy y Aswan, Egipto	Las dimensiones utilizadas son: fiabilidad, capacidad de respuesta, elementos tangibles seguridad y empatía. Medidos en 44 atributos.	SERVQUAL
Vajčnerová et al. (2014)	República Checa	Medición de un total de 15 factores dentro de los cuáles se tiene: Atracciones naturales, cultura, alojamiento, alimentación, seguridad, limpieza, amabilidad de los habitantes, nivel de precios, nivel del personal que presta servicios turísticos, disponibilidad de transporte, entre otros.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Valls et al. (2015)	Punta Cana (República Dominicana), Cancún (México), Varadero (Cuba), Nassau, (Bahamas) y Montego Bay, (Jamaica)	Aeropuerto Comunicación y accesibilidad Hotel Red extra-hotelera Calidad ambiental y Elementos generales. Medidos en 45 elementos.	RESORTQUAL
Ryglóva et al. (2015)	República Checa	Medición de un total de 19 factores dentro de los cuáles se tiene: Atracciones naturales, cultura, alojamiento, alimentación, seguridad, limpieza, amabilidad de los habitantes, disponibilidad y calidad de la información, nivel de precios, nivel del personal que presta servicios turísticos, disponibilidad de transporte, entre otros.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.

Ramseook-Munhurrin et al. (2015)	República de Mauricio	Cinco dimensiones: Ambiente de viaje Atractivos Eventos Infraestructura Deportes Medios en 23 elementos.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Tosun et al. (2015)	Alanya, Turquía	Las dimensiones medidas fueron: Alojamiento Transporte local Limpieza Hospitalidad Actividades Idiomas Aeropuerto Medidos en 33 elementos.	Escala DQS a partir de Kozak (2001), Tosun et al. (2007) and Moutinho et al. (2012).
Iniesta-Bonillo (2016)	Cullera, España y Oristano, Italia.	Las dimensiones medidas fueron: Sostenibilidad Valor percibido y Satisfacción Medidos en 18 elementos.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Wu (2016)	Turismo Global	Las dimensiones medidas fueron: Imagen del destino Experiencia del consumidor Satisfacción Lealtad Medios en 22 ítems.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Fernandes & Cruz (2016)	Valle del Duero, Portugal	Seis dimensiones: 1) Medio ambiente 2) Proveedores 3) Aprendizaje 4) Entretenimiento 5) Beneficios 6) Confianza Medidos en 30 elementos.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Cong (2016)	Vietnam	5 dimensiones: 1) Transporte 2) Marca destino 3) Atracciones 4) Hospitalidad 5) Entretenimiento Medidos en 27 elementos.	Escala propia a partir del trabajo de Chi & Qu (2008)
Campón-Cerro et al. (2017)	Destinos de turismo rural en España	Seis constructos: Imagen Calidad Valor Atributos de Satisfacción Satisfacción general Lealtad Medidos en 28 ítems.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.
Brochado & Pereira (2017)	Portugal	Cuatro dimensiones: naturaleza, gastronomía, bienes tangibles y servicio. Medidos en 40 atributos.	Escala propia a partir del trabajo de Lu, W., & Stepchenkova, S. (2012)
Truong et al. (2018)	Dalat, Vietnam	Tres dimensiones: Recursos naturales, Recursos humanos y Infraestructura y locaciones Medidos en 23 ítems.	Escala propia a partir de la revisión de literatura.

Cuadro 1. Factores y atributos para la evaluación de un destino turístico.

Fuente: el autor, a partir de Otero (2003).

Con base en la revisión de los factores y atributos que se han evaluado para determinar la percep-

ción y la satisfacción de la calidad en un destino turístico, se observa un denominador común entre los diferentes investigadores, quienes por lo general incluyen dentro de sus investigaciones factores o dimensiones asociadas con: alojamiento, transporte, limpieza, hospitalidad, actividades, idiomas, aeropuerto y entorno natural. Sin embargo, es preciso ajustar los factores al contexto en el cual se evaluará la calidad del destino turístico.

Propuesta de evaluación de determinantes de la calidad de los servicios turísticos en Boyacá-Colombia

Se presenta en la figura 1 la propuesta que lleva a la evaluación de los determinantes de la calidad en los destinos turísticos del departamento de Boyacá-Colombia.

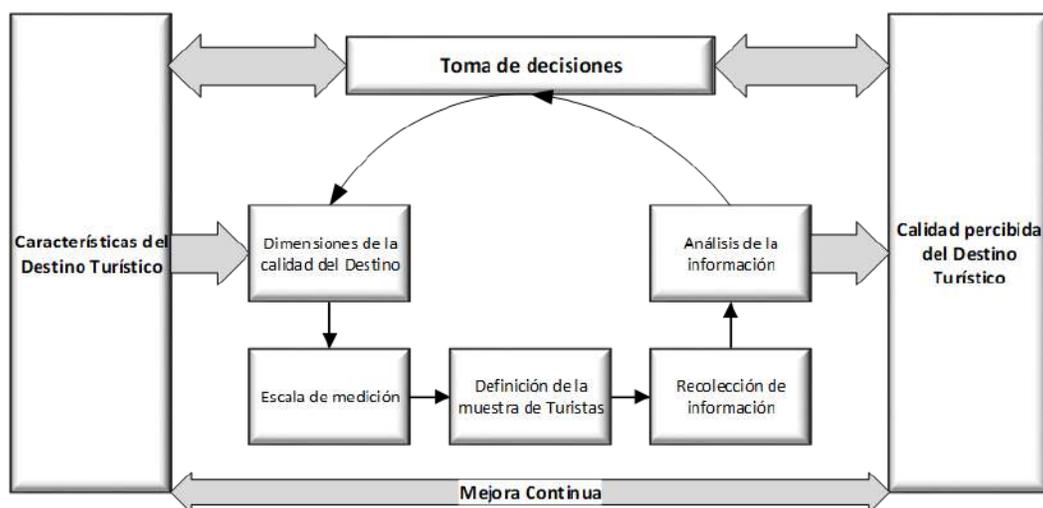


Figura 1: Propuesta para la evaluación de los determinantes de la calidad en los destinos turísticos del departamento de Boyacá-Colombia. Fuente: el autor.

La propuesta parte de identificar en los destinos turísticos las características particulares de cada destino seleccionado, los servicios que se ofrecen al turista, así como sus atractivos turísticos, de tal modo que se logre una caracterización general del destino turístico. Una vez identificadas las características del destino es preciso identificar las dimensiones o factores determinantes que definen la calidad del servicio, en este caso para el Departamento de Boyacá-Colombia y de acuerdo con Otero (2003) y Tosun et al. (2015) se proponen los siguientes:

- Servicios de alojamiento: incluye calidad de la alimentación en el alojamiento, limpieza, rapidez en el ingreso y salida, seguridad en las habitaciones, actitudes de personal asistencial y nivel del servicio.
- Servicios de transporte: frecuencia de transporte al destino y dentro del destino, comodidad y actitud de los prestadores del servicio de transporte.
- Limpieza: limpieza general del destino en canto a sitios turísticos, restaurantes, bares y plazas públicas.
- Hospitalidad: actitud y amabilidad de la gente local, actitud de los prestadores de servicios turísticos, actitud en los bares y restaurantes.

- Actividades en el destino: disponibilidad de almacenes para compras, calidad del servicio en la vida nocturna y entretenimiento, disponibilidad de servicio de tour diario y disponibilidad de locaciones deportivas.
- Servicios de comunicación de idiomas: nivel de inglés u otros idiomas en bares, hoteles y restaurantes, así como en el destino en general.
- Entorno urbano y natural: sensación de seguridad en el destino, nivel de ruido, tráfico, acceso para discapacitados, calidad paisajística del entorno natural.

Definidos los factores y atributos a evaluar en el destino turístico, se procede a establecer la escala de medición de cada atributo, la cual, según la pertinencia del estudio puede considerar valores desde 0 (Terrible) hasta 7 (Maravilloso) como en Otero (2003), o una escala de cinco puntos en donde 0 (Muy malo) y 5 (Muy bueno) como en Tosun et al. (2015). Partiendo de la definición de la escala de medición, se sugiere que ésta sea validada en su contenido por parte de las entidades turísticas del departamento de Boyacá y académicos expertos en la materia. Luego se procede a calcular el tamaño de la muestra a la que se le aplicará el instrumento de medición. Dicha muestra estará en función de la población de turistas que acceden a los destinos turísticos del departamento de Boyacá, utilizando métodos de muestreo probabilístico o no, según se disponga o no de una población claramente delimitada.

Definida la muestra de turistas, el paso siguiente es la recolección de la información que puede darse por dos vías, presencial y/o virtual, en la presencialidad se aborda al encuestado formulando las preguntas plasmadas en el instrumento de medición para que éste conteste o diligencie por su cuenta el instrumento. En el caso de ser virtual, se envía el cuestionario vía correo electrónico para que los turistas puedan contestar el instrumento desde sus dispositivos tecnológicos. Esta es una etapa crítica dentro de la medición, pues la intención es captar la percepción del turista sobre la calidad del destino visitado y, por lo tanto, el trabajo de campo o la distribución virtual del instrumento preferiblemente debe contar con el respaldo de las entidades gubernamentales responsables de la gestión turística, para que se logre con eficacia tener un contacto directo con el turista.

La etapa posterior consiste en la tabulación y análisis de la información recolectada. La tabulación consiste en el registro de los datos obtenidos desde los turistas encuestados a partir del uso de un software pertinente para el tratamiento y facilidad en el análisis de datos como *Excel*, *Minitab* o *SPSS*. Es claro, que el análisis de datos para la medición del constructo de percepción de la calidad del servicio en un destino turístico es de tipo multivariado, usando por ejemplo análisis de factores y/o ecuaciones estructurales. Aquí surgen una serie de pruebas estadísticas que indicarán la validez de los resultados y su fiabilidad. En ese sentido, es preciso determinar la fiabilidad de la escala de medición usando el indicador de *alpha de Cronbach*, además, de las pruebas de validez de constructo pertinentes con el análisis multivariado de datos que permiten asegurar la veracidad de los resultados y determinar los atributos que presentan mayor influencia en la percepción de la calidad de los destinos turísticos bajo estudio.

De la etapa de análisis se obtienen los factores y atributos determinantes en la calidad de los destinos turísticos del Departamento de Boyacá, los cuales, se convierten en el insumo principal para la toma de decisiones por parte de las entidades gubernamentales y el sector privado relacionado con el turismo. Por lo tanto, de los resultados obtenidos en el análisis de los datos surgen acciones de mejora continua, enmarcadas en políticas y planes estratégicos encaminados a potenciar los destinos turísticos del departamento de Boyacá y a posicionarlos como marca región.

Conclusiones

Evaluar la calidad del servicio de un destino turístico hace parte de la mejora en la competitividad de destinos. El turismo es una industria en crecimiento que potencia el desarrollo económico de los países (*World Tourism Organization*, 2018). Por lo tanto, hacer seguimiento a la percepción del turista y saber cómo evaluar dichas percepciones es una preocupación de los gerentes e investigadores de destinos turísticos.

En Colombia se viene impulsando la certificación en calidad turística desde el MinCIT por medio de la norma NTS-TS-001-01 Destinos Turísticos de Colombia (MinCIT, 2018). Allí se establece la necesidad de evaluar la satisfacción del turista que visita los diferentes destinos en Colombia. Asimismo, en el departamento de Boyacá se vienen impulsando políticas y proyectos encaminados a potenciar el desarrollo de los destinos turísticos. Sin embargo, aún es escasa la investigación en Colombia y en Boyacá asociada con la evaluación de los factores que inciden en la percepción de la calidad del servicio en destinos turísticos.

De acuerdo con la revisión de literatura, los factores determinantes para evaluar la calidad de un destino turístico están agrupados en: servicios de alojamiento, servicios de transporte, limpieza, hospitalidad, actividades en el destino, facilidad en la comunicación en diferentes idiomas y entorno rural y urbano (Tosun et al., 2015). Dichos factores se proponen para ser evaluados en los destinos turísticos del departamento de Boyacá-Colombia.

En consecuencia, se presentó una propuesta de evaluación de determinantes de la calidad de los servicios turísticos en Boyacá-Colombia, que si bien puede generalizarse para cualquier destino turístico en Colombia, es preciso ajustarla al contexto pertinente, partiendo de la identificación de las características del destino turístico, para luego, abordar las etapas asociadas con la determinación de las dimensiones y atributos a evaluar, la escala de medición a utilizar, determinar el tamaño de la muestra de turistas a evaluar, recolectar la información y realizar los análisis estadísticos correspondientes que conlleven a determinar la calidad percibida del destino turístico.

Agradecimientos

El autor expresa su agradecimiento a Colciencias, Colfuturo y, a la Gobernación de Boyacá, por la financiación de la investigación que permite los resultados del presente artículo en marco de la convocatoria regiones 779 de 2017.

Bibliografía

- Alén, M., y Fraiz, J. (2006). 'Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. su evaluación en el ámbito del turismo termal', *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251-272.
- Álvarez, T. (2013). 'La planificación turística: un aspecto clave para el desarrollo sostenible y regional de Boyacá', *Rev.investig.desarro.innov*, 3(2), 101-110.
- Angarita, A. y Orozco, K. (2013). 'Análisis del turismo en la provincia de Sugamuxi departamento de Boyacá', *Revista Inquietud Empresarial*, 13(1), 65-82.
- Artal, A., García, A. y Navarro, J. (2010). 'Factores determinantes de la duración de la estancia turística en un destino de sol y playa: el caso de la Región de Murcia', *Cuadernos de Economía*, 33(91), 43-66.
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). 'An empirical assessment of the SERVQUAL scale', *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Barbosa, M. E. (2007). 'La política del turismo cultural y el diseño de producto turístico para el turismo cultural. caso: corredor turístico Bogotá-Boyacá-Santander', *Revista EAN*, (60), 105-122.
- Bethencourt, M., Díaz, F., González, M.O., y Sánchez, J. (2005). 'La medición de la calidad de los servicios prestados por los destinos turísticos: el caso de la isla de La Palma', *Pasos*, 3(2), 265-272.
- Bhat, M. A., & Qadir, N. (2013). 'Tourist satisfaction in Kashmir', *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 152-166.
- Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000). 'Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo', Madrid: ESIC.
- Brochado, A. & Pereira, C. (2017). 'Comfortable experiences in nature accommodation: Perceived service quality in Glamping', *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 17, 77-83.
- Buhalis, D. (2003). 'eTourism: information technology for Strategic Tourism Management', London, Prentice Hall.
- Callejas R., N. y Lesmes O., L. (2014). 'Los anillos turísticos como factor generador de turismo en los municipios de Boyacá', In *Vestigium Ire*, 8, 180-192.
- Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. & Alves, H. (2017). 'Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: The quest for tourist loyalty in Spain', *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(3), 252-266.
- Casas, E. (2015). 'Determinantes de la competitividad de un destino turístico: caso Villa de Leyva', *Visión Empresarial*, 1(1), 30-48.
- Castellucci, D. (2009). 'La calidad y los servicios en destinos turísticos maduroz', *APORTES y Transferencias*, 2(13), 29-44.
- Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2008). 'Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: an integrated approach', *Tourism Management*, 29, 624-636.
- Cong, L. C. (2016). 'A formative model of the relationship between destination quality, tourist satisfaction and intentional loyalty: An empirical test in Vietnam', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26, 50-62.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). 'Measuring service quality: Are-examination and extension', *Journal of Marketing*, 56(3), 125-131.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., & Thorpe, D. I. (2000). 'A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study', *Journal of Retailing*, 76(2), 139-173.
- Dávila Newman, G. (2006). 'El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales', *Laurus*, 12 (Ext), 180-205.
- Daza, J. M. (2013). 'Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros', *Criterio Libre*, 11(19), 263-280.
- Fernandes, T. & Cruz, M. (2016). 'Dimensions and outcomes of experience quality in tourism: The case of Port wine cellars', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 371-379.
- Foronda, C. y García, A. (2009). 'La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados', *Cuadernos de Turismo*, (23), 89-110.
- Fundación Centro para el Desarrollo Tecnológico del Comercio, Turismo y Servicios. (2012). 'Plan de desarrollo turístico sostenible del departamento de Boyacá', (s.l.): Autor.

- Gandara, J., (2004). 'La calidad y la competitividad de los destinos turísticos urbanos', *Turismo-Visao e Acao*, 6(4), 69-93.
- Gobernación de Boyacá (2016). 'Plan departamental de desarrollo "Creemos en Boyacá, tierra de paz y libertad" (2016-2019)', Tunja, Boyacá: Autor.
- Grönroos, C., (1984). 'A service quality model and its marketing implications', *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Ibáñez, R. (2011). 'Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México', *Cuadernos de Turismo*, (28), 121-143.
- Infante, E. (2014). 'Elementos determinantes en Cundinamarca para el desarrollo del turismo como actividad estratégica regional', *Suma de Negocios*, 5(10), 40-48.
- Iniesta-Bonillo, M., Sánchez-Fernández, R., & Jiménez-Castillo, D. (2016). 'Sustainability, value, and satisfaction: Model testing and cross-validation in tourist destinations', *Journal of Business Research*, 69(11), 5002-5007.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC. (2014). 'NTS-TS 001-1 Destino Turístico - Área Turística. Requisitos de Sostenibilidad', Bogotá D.C., Colombia: ICONTEC.
- Kozak, M. & Rimmington, M., (2000). 'Tourist Satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination', *Journal of Travel Research*, 38, 260-269.
- Kozak, M. (2001). 'Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities', *Tourism Management*, 22(4), 391-401.
- López, A. L. (2009). 'Sistema integrado de gestión para empresas turísticas', *Estudios Gerenciales*, 25(112), 131-150.
- Lu, W., & Stepchenkova, S. (2012). 'Ecotourism experiences reported online: Classification of satisfaction attributes', *Tourism Management*, 33(3), 702-712.
- Marrero, J. y Santana, M. (2008). 'Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Canarias', *Cuadernos de Turismo*, (22), 123-143.
- Martínez, F., Novello, S. y Murias, P. (2009). 'Análisis de la lealtad de los turistas que visitan la ciudad de Santiago de Compostela', *Revista Galega de Economía*, 18(2), 1-15.
- Middleton, V. T. C., Clarke, J. R. (2001). 'Marketing in Travel and Tourism', 3rd ed. Boston, Butterworth-Heinemann.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MinCIT. (2018). 'Boletín mensual turismo (Junio)', Recuperado de: www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=84508&name=OEE_JR_Turismo_Junio_15-08-2018.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MinCIT. (2018). 'Destinos turísticos de Colombia certificados en sostenibilidad (Junio)', Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=84495&name=destinos_sostenibles__junio_2018.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MinCIT. (2018). 'Premio Nacional a la Calidad Turística (Mayo)', Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/7172/premio_nacional_a_la_calidad_turistica
- Monsalve, C. y Hernández, S. I. (2015). 'Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga', *Revista EAN*, (78), 160-173.
- Moutinho, L., Albayrak, T., & Caber, M. (2012). 'How far does overall service quality of a destination affect customers post-purchase behaviors?', *International Journal of Tourism Research*, 14(4), 307-322.
- Moya-Espinosa, P. I., y Moscoso-Duran, F. F. (2017). 'Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano', *Rev.investig.desarro.innov*, 8(1), 11-22. doi: 10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367
- Norma Internacional ISO 9000 (2015). 'Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario', Ginebra, Suiza: ISO.
- Ordenanza 001 de 2015. (2015). 'Asamblea del departamento de Boyacá, "Política Pública de Turismo para el Departamento de Boyacá"', Marzo 3, 2015.
- Otero, C. (2003). 'Evaluación de la calidad de destinos turísticos de Sol y Playa: una aplicación a Costa del Sol (Tesis doctoral)', Universidad de Málaga, España.
- Pinilla, P. (2012). 'Factores socio-culturales que intervienen en el desarrollo turístico de Boyacá (Colombia)', *PASOS*, 10(1), 197-203.

- Ramseook-Munhurrún, P., Seebaluck, V. N., & Naidoo, P. (2015). 'Examining the structural relationships of destination image, perceived value, tourist satisfaction and loyalty: Case of Mauritius', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 252–259.
- Rodríguez, D. y Granados, P. (2017). 'Diagnóstico de competitividad del turístico en Boyacá (Colombia)', *rev.fac.cienc.econ.*, 25(2), 193-205.
- Ruiz, C. F., Henao, D., Lozano, M., Colorado, L., Mora, H., Velandia, J., Navarro, O., Montes, J., Ariza, N., ancino, R. y Salazar, M. (2012). "Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Boyacá-PEDCTI 2022", Bogotá, Colombia: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología-OCyT.
- Ryglova, K., Vajcnerova, I., Sacha, J. & Stojarova, S. (2015). 'The quality as a competitive factor of the destination', *Procedia Economics and Finance*, 34, 550 – 556.
- Sáenz-Marrero, F. y Gutiérrez, D., (1995). 'Evaluación de la calidad de un destino turístico: aplicación al Valle de la Orotava', *Economía de los Servicios*, V Congreso Nacional de Economía, diciembre. Las Palmas de Gran Canaria. 6, área "Economía del Turismo", 379-389.
- Santos, J.L., (1999). 'La satisfacción del Turista en el Destino de Marbella', CEDMA.
- Sukiman, M., Omar, Sh., Muhibudin, M., Yussof, I. & Mohamed, B. (2013). 'Tourist satisfaction as the key to destination survival in Pahang', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 91, 78 – 87.
- Torres, M. C. (2010). 'La gestión turística en ámbitos interjurisdiccionales: evaluación de las herramientas de gestión para su aplicación al caso del destino Boyacá', *Labor & Engenho*, 4(4), 46-77.
- Tosun, C., Temizkan, S.P., Timothy, D.J., & Fyall, A. (2007). 'Tourist shopping experiences and satisfaction', *International Journal of Tourism Research*, 9(2), 87–102.
- Tosun, C., Dedeoglu, B. & Fyall, A. (2015). 'Destination service quality, affective image and revisit intention: The moderating role of past experience', *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 222 – 234.
- Tribe, J. & Snaith, T., (1998). 'From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba', *Tourism Management*, 19(1), 25-34.
- Truong, T. L. H. & Foster, D. (2006). 'Using HOLSAT to evaluate tourist satisfaction at destinations: The case of Australian holidaymakers in Vietnam', *Tourism Management*, 27, 842 – 855.
- Truong, T. L. H., Lenglet, F. & Mothe, C. (2018). 'Destination distinctiveness: Concept, measurement, and impact on tourist satisfaction', *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 214 – 231.
- Universidad Santo Tomás-Tunja y Servicio Nacional de Aprendizaje-Tunja (2008). 'Productividad y competitividad en las empresas del sector turismo en Boyacá', Tunja, Boyacá: Autor.
- Vajcnerová, I., Sába, J., & Ryglová, K. (2012). 'Using the principal component analysis for evaluating the quality of a tourist destination', *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 60(2), 449–458.
- Vajcnerová, I., Ziaran, P., Ryglová, K., & Andrásko, I. (2014). 'Quality management of the tourist destination in the context of visitors' satisfaction', *Procedia Economics and Finance*, 12, 718 – 724.
- Valls, J. (2004). 'Gestión de destinos turísticos sostenibles', Madrid: Gestión 2000.
- Valls, W., Salgado, G. y Chica, O. (2015). 'Análisis de la calidad de la gestión de destinos turísticos de sol y playa', *ABET, Juiz De Fora*, 5(2), 42-48.
- Vera, J.F., (coord.), López, F., Marchena, M.J. y Antón, S., (1997). 'Análisis Territorial del Turismo', Barcelona: Editorial Ariel.
- Vogt, C.A. & Fesenmaier, D.R., (1995). 'Tourists and retailers perceptions of services', *Annals of Tourism Research*, 22(4), 763-780.
- Weiermair, K. y Fuchs, M., (1999). 'Measuring tourist judgment on service quality', *Annals of Tourism Research*, 26(4), 1004-1021.
- World Tourism Organization (2018). 'Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action', UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419722>.
- Wu, C-W. (2016). 'Destination loyalty modeling of the global tourism', *Journal of Business Research*, 69(6), 2213-2219.
- Zabkar, V., Brencic, M.M., & Dmitrovic, T. (2010). 'Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioral intentions at the destination level', *Tourism Management*, 31(4), 537–546.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (2007). 'Calidad total en la gestión de servicios', España: Ediciones Díaz de Santos.
- Zuñiga-Collazos, A. (2015). 'Análisis de la investigación y desarrollo turístico en Colombia', *Espacios*, 36(18). Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n18/15361809.html>



Eduin Dionisio Contreras Castañeda

Ingeniero Industrial de la Universidad de Boyacá. Especialista en Gestión de Productividad y Calidad, Universidad Autónoma de Colombia. Magíster en Diseño y Gestión de Procesos, Universidad de la Sabana. Auditor Interno en ISO 9001:2015. Ha sido Director del Programa de Ingeniería Industrial en la Universidad de Boyacá, docente titular e investigador junior COLCIENCIAS en las áreas de Gestión de la Calidad, Logística y Operaciones. Actualmente cursa estudios de Doctorado en Gestión de la Universidad EAN, bajo el patrocinio de COLCIENCIAS y la Gobernación de Boyacá Doc. Nal. -779.

Correo electrónico: econtre81943@universidadean.edu.co econtreras@uniboyaca.edu.co

Factores tecnológicos que mejoran el desempeño de Mipymes: Ecuaciones estructurales

*Islas Pineda Jorge Alberto, Palomo González Miguel Ángel
Universidad Autónoma de Nuevo León*

Resumen

El presente artículo tiene como propósito determinar los factores de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que contribuyen a mejorar el desempeño del negocio de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPyMES), analizado desde la perspectiva basada en recursos (RBV). Para este propósito se entrevistaron 51 MIPyMES de comercio del área metropolitana de Monterrey, México. Los datos recopilados fueron analizados mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), para evaluar la relación entre los factores de las TIC y el desempeño del negocio. Los resultados de este análisis estadístico identifican cuatro factores: las inversiones financieras, las capacidades de uso, el gobierno y las estrategias de uso de las TIC que forman un modelo de factores de las TIC que tienen impacto positivo en el desempeño del negocio de las MIPyMES.

Palabras clave: MIPyMES, Ecuaciones Estructurales, Desempeño, Tecnologías de la información.

Abstract

The purpose of this article is to determine the factors of information and communication technologies (ICT), which contribute to improve the business performance of the SMEs, analyzed from a resource-based perspective (RBV). For this purpose, 51 SMEs of commerce from the metropolitan area of Monterrey, Mexico were interviewed. The data collected was analyzed using the structural equations model (SEM), to assess the relationship between the factors of ICT and business performance. The results of this statistical analysis identify four factors: financial investments, use capacities, government and use strategies of ICT that form a model of ICT factors that have a positive impact on the business performance of the SMEs.

Keywords: SMEs, Structural Equations, Performance, Information Technology.

Introducción

Las MIPyMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuales 99.8% son MIPyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. En este sentido las MIPyMES de manufactura representan el 92.7% del sector manufacturero, las MIPyMES de comercio representan el 97.2% del sector, y las MIPyMES de servicios representan el 94.5%. Con respecto al estado de Nuevo León existen 25,579 MIPyMES de las cuales el 67.50% pertenecen al sector comercio y se encuentran distribuidas principalmente en Monterrey y su área metropolitana según su último censo INEGI (2014).

De acuerdo con lo anterior las MIPyMES en México son un eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento del país. México cuenta con una importante base de estas empresas. Aunque la relevancia de estas empresas se refleja en el PIB, las MIPyMES enfrentan diferencias entre su desempeño y la eficiencia de sus operaciones en comparación con las grandes empresas ya que no poseen los recursos financieros, la experiencia y las habilidades de gestión según (Caldeira, Ward, 2002; Cataldo, McQueen y Sepúlveda, 2011).

De acuerdo con investigaciones previas, las TIC ofrecen nuevas oportunidades a las pequeñas empresas que les permiten compensar desventajas competitivas tales como tamaño, recursos y mercado. (Qureshil, Kamal y Wolcott, 2009; Regan y Wymer, 2011; Tarute y Gatautis, 2014). La comprensión de cómo las TIC han afectado el desempeño de las empresas es un importante tema de investigación, ya que permite a los empresarios conocer como el valor de sus inversiones financieras relacionadas con las TIC pueden ser un factor clave para las innovaciones, la evolución organizacional y la mejora del desempeño como lo sugiere la revisión de literatura previa (Liang, You y Liu, 2010).

Por lo que el objetivo de esta investigación es determinar qué factores de las TIC contribuyen a mejorar el desempeño del negocio de las MIPyMES. La revisión de literatura sobre este tema sugiere que la mayor parte las investigaciones se ha realizado en países desarrollados y grandes empresas como (Johnson & Johnson, Walmart, KMart) (Chung, Byrd y Lewis, 2005; Piget y Kossai, 2013; Fernández, Ferreras, Alegre y Chiva, 2014).

Marco teórico

Estudios previos sugieren que las TIC influyen en la competitividad de las empresas, que les permite posicionarse en el mercado e integrarse como parte de la cadena de valor de grandes empresas (Tan, et al., 2007). El estudio de las TIC y su contribución a la mejora del desempeño ha sido abordado desde diferentes perspectivas como: la teoría basada en el conocimiento (Alavi y Leidner, 2001; Perez-Lopez y Alegre, 2012), la teoría de la riqueza de medios (Daft y Lengel, 1986) y la teoría basada en recursos RBV (Barney, 1991).

El presente estudio se basa en la teoría RBV, ya que se considera la base de la ventaja competitiva de una empresa debido a que el crecimiento de las empresas es motivado y a la vez limitado por la administración en su búsqueda de un uso óptimo de los valiosos recursos tangibles o intangibles de los que dispone la empresa (Moriones, Billon y Lopez, 2013). En este sentido Barney (1991), argumenta que la manera en que se administran los recursos puede generar ventajas competitivas. Los recursos son todos los activos, capacidades, procesos, atributos, conocimiento y el saber cómo (know-how) que

pertenecen a una empresa, y que se pueden utilizar para desarrollar y aplicar estrategias competitivas. La ventaja competitiva sostenida es determinada por los recursos clave de la empresa, los cuales deben tener las siguientes características: valiosos, raros, no imitables, y no sustituibles. El argumento básico de RBV es que la productividad de la empresa es determinada por sus propios recursos, en este enfoque las TIC son consideradas un valioso recurso organizacional que puede mejorar las capacidades de la empresa según Li y Ye (1999) y eventualmente conducir a mejorar la productividad (Liang, You y Liu, 2010).

La revisión de literatura previa sugiere que desde la perspectiva RBV, la infraestructura, el conocimiento y las inversiones de TIC contribuyen a mejorar el desempeño (Ghobakhloo, Hong y Jabeen 2015; Palomo y Islas 2016). También bajo esta misma perspectiva (Lo y Leidner, 2018; Bharadwaj, 2000), sugiere que las capacidades, el gobierno y la estrategia son vistas como recursos clave que permiten obtener una ventaja competitiva sostenible que contribuya a mejorar el desempeño del negocio de las empresas.

El desempeño del negocio es definido como efectividad organizacional. El desempeño del negocio también es conocido como rendimiento del negocio. La revisión literaria identifica principalmente dos tipos de desempeño: el operacional y el financiero (Liang, You, y Liu, 2010; Consoli, 2012; Ghobakhloo, Hong y Jabeen 2015), por lo que en la presente investigación el desempeño se referirá a estos dos tipos: El **desempeño financiero** es representado generalmente como: la rentabilidad sobre inversiones, rentabilidad sobre recursos, las utilidades, las ventas o el valor de mercado de las empresas, entre otros indicadores financieros; estos indicadores usualmente comprueban si la empresa es capaz de generar ganancias (Liang, You y Liu 2010; Shiheng C, C, Lin, & Chou, 2018). El **desempeño operacional** es asociado con medidas como: costos, ahorros, calidad, reducción de tiempos, desarrollo de nuevos productos, la mejora en el servicio al cliente, entre otros indicadores similares (Lee, Chu y Tseng, 2011; Moriones, Billon y Lopez, 2013; Suprpto, Husada y Basana, 2017).

La **infraestructura de las TIC** es un factor relevante, ya que parecen favorecer la competitividad, la innovación y el desempeño de las empresas, ya que la infraestructura de las TIC provee mayor poder de procesamiento y contribuye a la reducción de costos, mediante la introducción de un CRM, que ayuda a mejorar procesos productivos. Por ejemplo: *Dell Computer Corporation* y *Walmart*, elevaron su rentabilidad mediante el apoyo de su infraestructura tecnológica (Chung, Byrd, y Lewis, 2005; Law y Ngai, 2007; Ollo-López y Aramendía-Muneta 2011). La **infraestructura de las TIC** generalmente es definida como todo lo relacionado con hardware y software, es decir bases de datos, sistemas de planeación de recursos, sistemas de gestión de clientes o telecomunicaciones (Suprpto, Husada y Basana, 2017).

El **conocimiento de las TIC** tiene impacto en diferentes procesos como la cadena de suministro y el desempeño mediante la aplicación de tecnologías de última generación, esto refleja el énfasis estratégico de una empresa en el uso de las TIC para influir en los resultados empresariales, ya que la gestión del conocimiento está directamente relacionada con el rendimiento de la empresa, y contribuye a mejorar las capacidades de uso, como la atención al cliente o la optimización de recursos mediante las TIC (Fernández, Ferreras, Alegre y Chiva, 2014; Suprpto, Husada y Basana, 2017). El **conocimiento de las TIC** se define como el grado de conocimiento que una compañía tiene acerca de su infraestructura de las TIC.). (Fernández, Ferreras, Alegre y Chiva, 2014).

Las **inversiones financieras en TIC** constituyen una preocupación clave en la administración de los recursos, ya que una empresa debe invertir en el entrenamiento de sus empleados, en la mejora de las TIC y en el alineamiento organizacional para eliminar la distancia entre las capacidades y las necesi-

dades, a fin de contribuir en la mejora del desempeño del negocio (Moriones, Billon y Lopez, 2013). Las **inversiones financieras de TIC** se definen como el presupuesto, gastos y costos relacionados con las TIC (Fernández, Ferreras, Alegre y Chiva, 2014; Li y Ye, 1999); en literatura previa se sugiere que inversiones de TIC tienen un impacto positivo en el desempeño de la empresa (Moriones, Billon y Lopez, 2013; Lee, Choi, Lee, Min, & Lee, 2016).

La **capacidad de uso de las TIC** es un recurso difícil de imitar o sustituir, asimilando mecanismos como la comprensión del tiempo, las desventajas económicas, la conectividad de recursos, entre otros, ya que el desarrollo de nuevas capacidades de las TIC permite a las empresas alcanzar un alto desempeño sostenido. La capacidad de TIC está relacionada con la infraestructura de TIC y esta juega un rol importante en el desempeño del negocio (Bharadwaj, 2000). La **capacidad de uso de las TIC**, se define como la forma en que las TIC influyen de manera positiva en los procesos de la empresa que le permiten generar una ventaja competitiva para mejorar el desempeño del negocio. Literatura previa sugiere que los líderes en las empresas deben enfocarse en crear condiciones necesarias para el desarrollo de nuevas capacidades de las TIC, ya que estas juegan un papel fundamental en la mejora del rendimiento del negocio (Wu, Sengun, & Kim, 2006; Mithas, Ramasubbu, Sambamurthy 2011; Subramani, 2003; Pérez-Lopez, Alegre 2012; Chae, Kho, y Park, 2018).

La **estrategia para la implementación de TIC** es un constructo importante y se considera crucial en la comprensión de cómo las organizaciones pueden traducir su despliegue de las TIC en rendimientos reales, cuando se definen las metas de la organización relacionadas con la eficiencia organizacional, los costos y la calidad como factores de gran significancia para la empresa. Las TIC deben proveer soporte a las estrategias del negocio y éstas dar soporte a las TIC. La alineación entre el negocio y las TIC es el grado de ajuste e integración entre la estrategia empresarial y la estrategia para la implementación de las TIC (Haki y Forte, 2010; Ullah y Lai, 2013). La **estrategia para la implementación de las TIC** es definida como el grado de proactividad en la planeación de estrategias de adopción, uso y mejora de las TIC en la empresa (Rivard, Raymond y Verreault, 2006; Lo y Leidner, 2018).

Literatura previa sobre el tema sugiere que el **gobierno de las TIC** se ha convertido en un tema importante ya que un Gobierno de las TIC efectivo permite a las empresas crear y desarrollar nuevas capacidades de las TIC, lo que a su vez da como resultado un mejor rendimiento del negocio de la empresa. El gobierno de TIC es utilizado para proveer y desarrollar las bases que une a los procesos y los recursos de las TIC con las estrategias y los objetivos de la empresa. También el gobierno de las TIC integra y estandariza las mejores prácticas de planificación, organización, adquisición e implementación, entrega de servicios y soporte, además monitoriza el rendimiento de las TIC para asegurar que la información de la empresa y las tecnologías relacionadas soportan los objetivos del negocio Zhang, Zhao y Kumar (2016).

Con base en lo anterior la hipótesis que se plantea es la siguiente:

Hipótesis

La **infraestructura**, el **conocimiento**, las **capacidades de uso**, las **estrategias para implementación**, las **inversiones financieras** y el **gobierno de TIC**; son los factores de las tecnologías de la información y comunicaciones que contribuyen al desempeño del negocio de las MIPyMES de comercio localizadas en el área metropolitana de Monterrey.

Se propone el siguiente modelo:

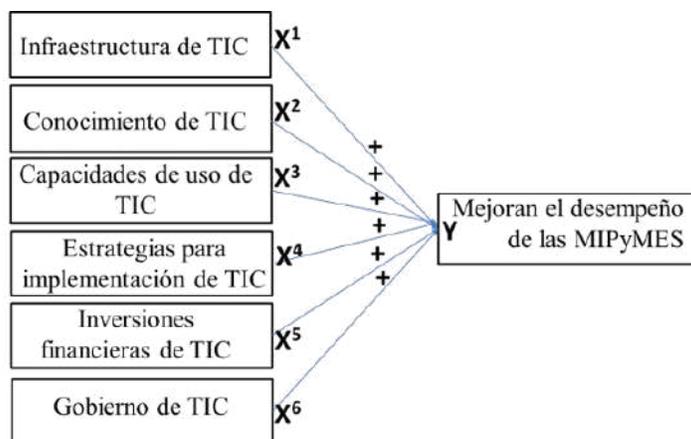


Figura 1: Modelo de factores propuesto.
Fuente: Elaboración propia.

Metodología

En el presente estudio se analizaron MIPyMES de comercio del área metropolitana de Monterrey, con las siguientes características de acuerdo a la Secretaría de Economía (SE).

Tamaño		Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro		Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña		Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta 100	93
		Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 hasta 100	95
Mediana		Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$ 100.01 hasta 250	235
		Servicios	Desde 51 hasta 100		
		Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$ 100.01 hasta 250	250

Tabla 1: Estratificación de MIPyMES. Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10 % + (Ventas Anuales) X 90 %. Fuente: SE 2018.

Se realizó una encuesta con escala Likert de 5 puntos con 2 escalas la primera para desempeño en inversiones con porcentaje: (1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21- o más) y la segunda escala para el resto de las variables: (Totalmente desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo). Es importante resaltar que la encuesta se envió a 13,859 MIPyMES registradas en el SIEM con datos extraídos en noviembre del 2017. Solo se obtuvo respuesta de 51 de empresas en un periodo de diciembre del 2017 a julio del 2018. Cabe mencionar que el tamaño de la muestra fue de 99 empresas según la fórmula de Hernández Sampieri, (2010). Con error tipo I alfa de 0.05. De las empresas encuestadas, 20 son micros, 14 pequeñas, 17 medianas. La encuesta fue aplicada al dueño, director general o gerente general de las empresas ya que son los responsables de tomar decisiones estratégicas y definir las políticas relacionadas con las TIC. Este estudio tiene un diseño no experimental, correlacional-causal y explicativo.

Como inicio de la metodología se realizó un análisis de Cronbach con finalidad de medir la confiabilidad de cada una de las variables incluyendo la dependiente. Se pudo confirmar que los ítems que están cargando en cada una de las variables tienen la consistencia interna de acuerdo con las mediciones obtenidas en el indicador de alfa de *cronbach*. En la **tabla 2** es posible observar el resultado del análisis con las variables que más ítems fueron eliminadas de cada constructo de acuerdo con la metodología

de alfa de *cronbach*. La **tabla 1** presenta el número de ítems originales y el número finales de cada variable. En total se eliminaron 10 ítems del instrumento de medición. Todas las variables perdieron ítems. El alfa de *Cronbach* para cada variable tiene un valor por arriba de 0.80 por lo que es confiable para el estudio que se realiza.

Variable	No. Ítems Originales	Valor Alfa	No. Ítems Final
Infraestructura de TIC (TINF)	7	0.827	5
Conocimiento de TIC (TKNO)	6	0.866	4
Capacidades de uso de las TIC (TCAP)	5	0.902	4
Estrategia para implementación de TIC (TSTR)	6	0.895	4
Inversiones financieras de TIC (TINV)	5	0.916	4
Gobierno de TIC (TGOV)	6	0.936	4
Desempeño del negocio (TDES)	5	0.967	4
Total	40		29

Tabla 2: Alfa de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia con información de SPSS 23.

Con base en la información disponible para el estudio se hace viable la utilización del modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Existen dos enfoques principales que son los basados en el análisis de covarianza con software como AMOS con muestras más grandes con rangos de 200-800 observaciones y el análisis de los mínimos cuadrados parciales (PLS) con SmartPLS 3 es la técnica estadística elegida para este estudio dado el número de observaciones con que se cuenta para este estudio ya que PLS requiere muestras menores (Schwarz, Kalika, & Kefi, 2010). La **figura 2** muestra el modelo propuesto mediante el modelado de ecuaciones estructurales como se observa las variables exógenas TINF, TKNO, TCAP, TSTR, TINV, TGOV como parte del modelo exterior (*outer model*) tienen impacto en la variable endógena TDES. También se describen el modelo interior (*inner model*), ambos modelos serán analizados mediante la relación de las variables latentes y sus ítems asociados a cada constructo.

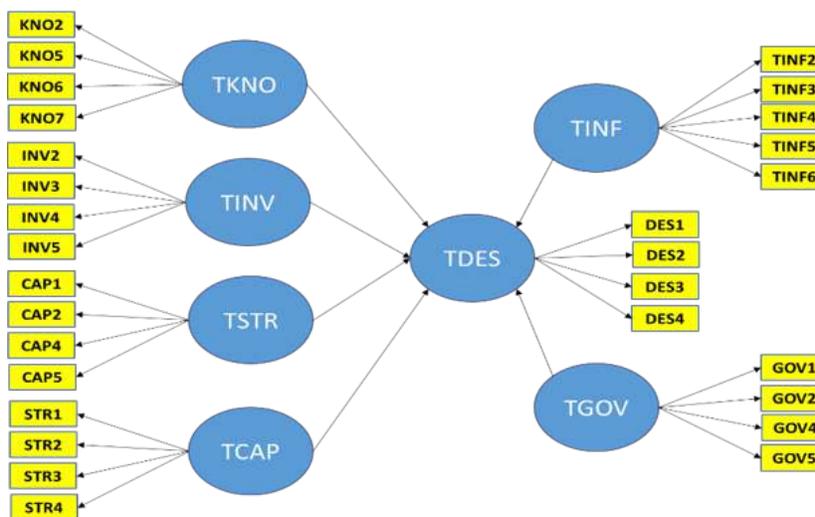


Figura 2: Modelo de factores SEM.

Fuente: Elaboración propia con información de Smart-PLS3.

Resultados

A continuación, se muestra la **tabla 3** que contiene los pesos y cargas (*Weights/Loadings*) de cada uno de los ítems que componen los constructos del modelo de investigación, los límites de las cargas se deben encontrar en el rango de mínimo (0.4) o mayor. Con este análisis es posible observar la confiabilidad de cada ítem representada con la carga en su respectivo constructo y confirmar que los ítems miden para lo que fueron diseñados (Schwarz, Kalika, & Kefi, 2010). Como se observa en la **tabla 3** existen algunos ítems con cargas menores a (0.4) principalmente en los constructos de TKNO y TINF, siendo INF6 la menor carga (0.046). También es posible observar que los ítems de los constructos TCAP, TDES, TGOV, TNV, TSTR están en su mayoría por arriba del valor de (0.4). Esto indica que los valores son adecuados y validan la confiabilidad de estos constructos.

Variable	Peso	Carga	Variable	Peso	Carga	Variable	Peso	Carga
CAP1	0.248	0.84	INV2	0.241	0.849	INF2	0.091	0.239
CAP2	0.216	0.734	INV3	0.300	1.057	INF3	0.422	1.11
CAP4	0.286	0.97	INV4	0.221	0.781	INF4	0.313	0.823
CAP5	0.317	1.077	INV5	0.289	1.02	INF5	0.299	0.786
DES1	0.265	1.009	KNW2	0.449	1.062	INF6	0.017	0.046
DES2	0.243	0.925	KNW5	0.328	0.774			
DES3	0.259	0.984	KNW6	0.307	0.725			
DES4	0.254	0.968	KNW7	0.073	0.172			
GOV1	0.171	0.56	STR1	0.282	0.77			
GOV2	0.206	0.672	STR2	0.152	0.414			
GOV4	0.375	1.225	STR3	0.335	0.914			
GOV5	0.314	1.025	STR4	0.373	1.019			

Tabla 3: Cargas y Pesos del Modelo de Investigación.
Fuente: Elaboración propia con SmartPLS3.

El análisis mostrado en la tabla anterior, indica que las cargas de los ítems no se relacionan con otros constructos del modelo. Por lo que a continuación se puede observar la **tabla 4** de validaciones cruzadas. El criterio para esta tabla es los valores de los ítems deben ser los mayores para el constructo que fueron diseñados que en cualquier otro constructo. Los hallazgos de las **tablas 3 y 4** coinciden al sugerir que los constructos de TKNO y TINF, no cuentan con la validez y confiabilidad, ya que las cargas de algunos ítems del constructo son menores a las cargas cruzadas con otras variables. Mientras que las cargas de los ítems de TCAP, TDES, TGOV, TNV, TSTR son mayores en el constructo para el que fueron diseñados y validan que los constructos miden para lo que fueron diseñados.

	TCAP	TDES	TGOV	TINF	TINV	TKNO	TSTR
CAP1	0.84	0.593	-0.142	-0.441	0.101	-0.095	-0.067
CAP2	0.734	0.518	-0.02	-0.436	-0.061	-0.01	0.007
CAP4	0.97	0.684	-0.013	-0.434	0.18	-0.14	-0.042
CAP5	1.077	0.759	-0.091	-0.368	0.234	-0.19	0.166
DES1	0.717	1.009	-0.3	-0.514	0.587	-0.222	0.273
DES2	0.58	0.925	-0.235	-0.466	0.575	-0.214	0.282
DES3	0.76	0.984	-0.37	-0.517	0.568	-0.248	0.228
DES4	0.68	0.968	-0.284	-0.539	0.563	-0.2	0.268
GOV1	-0.229	-0.172	0.56	0.044	-0.601	0.518	0.142
GOV2	-0.167	-0.206	0.672	-0.022	-0.558	0.586	0.14
GOV4	0.014	-0.376	1.225	-0.029	-0.856	0.658	-0.223
GOV5	-0.019	-0.315	1.025	-0.016	-0.819	0.641	-0.117
STR1	0.125	0.208	-0.012	-0.116	-0.133	0.034	0.77
STR2	-0.241	0.112	-0.088	-0.231	0.164	0.159	0.414
STR3	0.112	0.247	0.012	-0.183	-0.065	0.198	0.914
STR4	-0.031	0.275	-0.137	-0.202	0.264	0.016	1.019
INF2	-0.195	-0.125	0.313	0.239	-0.249	-0.194	-0.14
INF3	-0.386	-0.581	-0.044	1.11	-0.196	-0.436	-0.322
INF4	-0.337	-0.431	0.013	0.823	-0.314	-0.2	-0.126
INF5	-0.517	-0.412	-0.096	0.786	-0.027	-0.351	-0.076
INF6	-0.166	-0.024	0.15	0.046	-0.112	-0.313	0.164
INV2	0.088	0.501	-0.736	-0.096	0.849	-0.606	0.141
INV3	0.103	0.623	-0.762	-0.308	1.057	-0.478	0.144
INV4	0.081	0.46	-0.776	-0.091	0.781	-0.617	-0.029
INV5	0.236	0.601	-0.684	-0.274	1.02	-0.46	-0.017
KNW2	0.04	-0.241	0.609	-0.28	-0.683	1.062	0.036
KNW5	-0.212	-0.176	0.512	-0.343	-0.303	0.774	0.03
KNW6	-0.249	-0.165	0.463	-0.333	-0.326	0.725	0.202
KNW7	0.061	-0.039	0.579	-0.376	-0.535	0.172	0.25

Tabla 4: Cargas Cruzadas del Modelo de Investigación.
Fuente: Elaboración propia con SmartPLS3.

La **tabla 5**, que muestra el coeficiente de confiabilidad compuesta (*Composite Reliability*), el promedio de la varianza extraída (AVE) y las correlaciones los constructos de las variables latentes.

	Composite Reliability	AVE	TCAP	TKNO	TDES	TSTR	TGOV	TINF	TINV
TCAP	0.967	0.88	0.938						
TKNO	0.928	0.765	-0.122	0.874					
TDES	0.989	0.959	0.691	-0.218	0.979				
TSTR	0.926	0.758	0.024	0.103	0.259	0.871			
TGOV	0.962	0.863	-0.073	0.635	-0.31	-0.065	0.929		
TINF	0.905	0.659	-0.437	-0.362	-0.512	-0.201	-0.012	0.812	
TINV	0.974	0.904	0.136	-0.54	0.579	0.063	-0.788	-0.211	0.951

Tabla 5: Confiabilidad Compuesta y Correlaciones.
Fuente: Elaboración propia con SmartPLS3.

Los resultados de la tabla anterior muestran que los valores de la confiabilidad compuesta mayores al (0.80) son confiables, como se observa todas las variables tiene un valor por arriba de (0.90), AVE el valor recomendable es mayor a (0.50), la variable TINF tiene el valor más bajo con (0.659) pero dentro del rango de aceptable, los valores más altos son los TDES y TINV que son arriba de (0.90) (Schwarz, Kalika, & Kefi, 2010). También se observan las correlaciones de un constructo en comparación con los otros constructos con valores de la tabla (Fornell & Larcker).

A continuación, el modelo de ecuaciones estructurales.

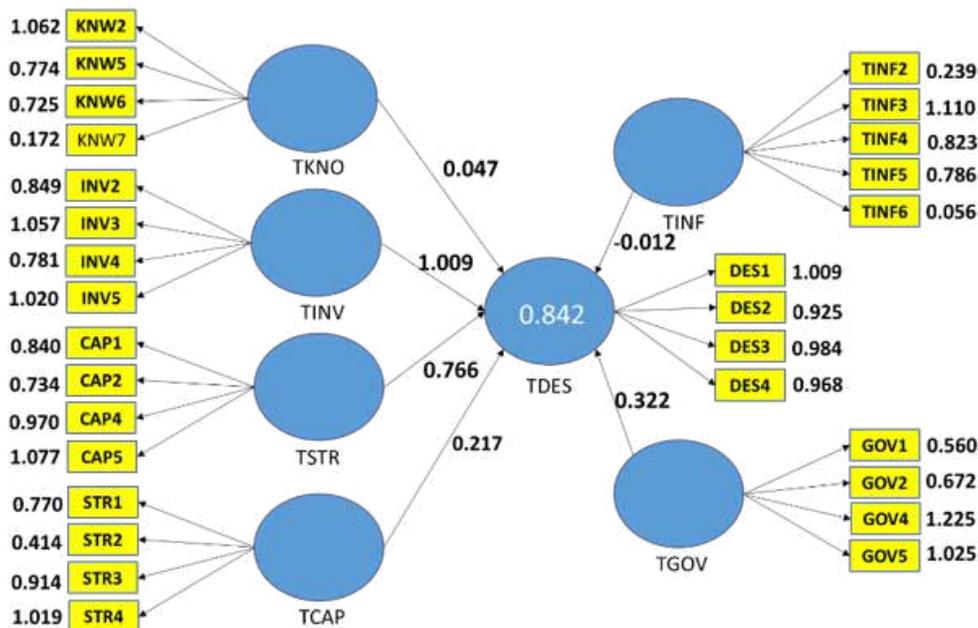


Figura 3: Modelo SEM de factores propuesto.
Fuente: Elaboración propia con información de Smart-PLS3.

El modelo anterior muestra las cargas de los ítems que componen cada constructo, así como los coeficientes estandarizados de cada variable, los valores de las variables TINF (-0.012) y TKNO (0.047) destacan por que son menores a (0.20) que es el valor mínimo recomendado por lo que estas variables no contribuyen a la explicación del fenómeno. Las variables TINV (0.766), TCAP (0.617), TGOV (0.322), TSTR (0.217) son las que contribuyen a la explicación de TDES con un valor de R² de (0.842) (Schwarz, Kalika, & Kefi, 2010). De estos resultados la variable que más destaca es TINV (0.766), ya que es la variable de mayor impacto a la mejora del desempeño del negocio. Este resultado es congruente con estudios previos que abordan la relación entre TINV y el desempeño como sugieren (Li y Ye, 1999; Moriones, Billon, & Lopez, 2013).

La variable TCAP (0.617), resulto ser la segunda variable de mayor impacto en el modelo propuesto. De acuerdo con estudios previos la capacidad de uso de TIC juega un rol importante en la mejora del desempeño del negocio, por lo que los resultados son congruentes y consistentes (Bharadwaj, 2000; Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013; Ghobakhloo, Hong, & Jabeen, 2015). El estudio también confirma la relevancia de la variable TGOV (0.322) tiene un impacto moderado. La variable STRT (0.217), es la variable que menor impacto tiene en el desempeño del negocio. Este resultado es diferente en orden de magnitud al expuesto en la literatura (Rivard, Raymond, & Verreault, 2006; Haki & Forte, 2010). Esta diferencia puede deberse al tamaño de la empresa de nuestro estudio (MIPyMES). En el presente estudio también resulto relevante que las variables TINF y TKNO no tienen impacto en

el modelo propuesto lo cual contrasta con la literatura revisada. Estudios previos sugieren que estas variables tienen impacto en el desempeño (Bharadwaj, 2000; Perez & Alegre, 2012; Tanriverdi, 2006; Fernández, Ferreras, Alegre, & Chiva, 2014).

La **tabla 6** muestra la comparación de coeficientes y betas estandarizadas de las ecuaciones estructurales identificados en la columna SEM y los valores de las betas estandarizadas del modelo de regresión lineal múltiple (RLM) que por cuestiones de espacio no se detalla y que será tema de futuras investigaciones.

Variable	SEM	RLM
TINV	0.766	0.799
TCAP	0.617	0.57
TGOV	0.322	0.387
TSTR	0.212	0.189
TINF	-0.012	
TKNO	0.047	

Tabla 6: Comparación de coeficientes y betas estandarizadas.
Fuente: Elaboración propia con información de Smart-PLS3 y SPSS23.

La **tabla 6**, se muestran las 4 betas estandarizadas de la RLM que explican el modelo de regresión siendo TINV (0.799) la variable que mayor impacto tiene en la variable de respuesta desempeño. Los impactos que siguen son TCAP (0.570) y TGOV (0.387). La variable con menos impacto es TSTR (0.189). Las variables TINF y TKNO no resultaron parte del modelo explicativo ya que la significancia de estas variables no cumplía con los criterios (Hair, Anderson, Tatham, Black, 2000). Lo anterior coincide con los coeficientes estandarizados de SEM, ya que también TINV (0.766) es la variable que con mayor relación tiene con la variable desempeño, seguida de TCAP (0.617), TGOV (0.322), TSTR (0.212). Las variables TINF (-0.012) y TKNO (0.047) también resultaron ser no significativas en este modelo estructural (Schwarz, Kalika, & Kefi, 2010). Las R cuadrada de RLM (0.819) y SEM (0.842) también se observan valores similares en la varianza explicada en la variable de respuesta, con un porcentaje por arriba del 80% en los dos modelos.

Conclusiones

En el presente estudio se analizaron 51 empresas del área metropolitana de Monterrey. Para determinar cuáles son los factores de las TIC que contribuyen a mejorar el desempeño del negocio financiero y operacional de las MIPyMES. **Primero** la hipótesis general de investigación se comprueba parcialmente ya que solo cuatro factores, de los 6 propuestos, tienen impacto positivo en el desempeño del negocio de la MIPyMES. **Segundo** se confirma que las TIC contribuyen a mejorar el desempeño del negocio de las MIPyMES. Mediante inversiones financieras de TIC, que permiten a las empresas generar nuevas capacidades de TIC, soportadas a través del gobierno eficiente de las TIC y estrategias de uso de las TIC alineadas con los objetivos de la empresa.

Tercero, las inversiones financieras (TINV), las capacidades de uso (TCAP), las estrategias de implementación (TSTR) y el gobierno de TIC (TGOV) son factores que contribuyen a mejorar el desempeño del negocio de la MIPyMES y pueden ser vistos como recursos valiosos, raros, no imitables y no sustituibles, de acuerdo con Penrose (1959). El crecimiento de las empresas es motivado y la vez limitado por las mismas empresas, en su búsqueda de un uso óptimo de los recursos tangibles o intangibles. **Cuarto** se concluye que TINV son el factor más importante del modelo (0.766) y tienen impacto significativo en la mejora del desempeño del negocio de las MIPyMES, ya que estas inversiones con-

tribuyen a optimizar procesos como: los inventarios, las ventas, las compras, la cadena de suministro o el proceso principal de este tipo de empresas, mediante el uso de soluciones de hardware y software como los ERP, CRM que pueden ser adquiridos mediante licencias de uso libre o bajo el pago de licencia.

El factor TCAP (0.617) es el segundo factor con mayor importancia y consiste en el aprovechamiento de las inversiones financieras en TIC con la intención de generar nuevas capacidades a las ya existentes. Como podrían ser el uso de software para mejorar el servicio al cliente mediante la creación de conversaciones de ayuda en tiempo real, software para el apoyo a ventas (CRM), o el análisis de información de redes sociales que permita mejorar productos y servicios.

El factor TGOV (0.322) es el tercer factor en importancia y sugiere que la gestión correcta y estandarizada, de las TIC contribuye a la mejora del desempeño del negocio mediante el gobierno de TIC se puede implementar por medio de la implementación de marcos de trabajo como COBITT o ITIL, los cuales cuentan con una sección para MIPyMES. El uso de estos marcos de trabajo contribuye al aprovechamiento de las TIC, generando nuevas capacidades de las TIC mediante estandarización de procesos básicos como los respaldos periódicos de la información de la empresa o la planeación de los manteamientos de los equipos de cómputo, así como de las soluciones de software. Aunque TSTR (0.322) es el factor con menor impacto, este factor es importante para el modelo y sugiere el alineamiento de las estrategias del negocio con las estrategias de inversiones de las TIC, así como el uso de las TIC como soporte de las misión y visión de la empresa.

Estos resultados pueden ser útiles a los directores o dueños de las MIPyMES ya que este estudio sugiere que, al enfocarse y dar seguimiento al desarrollo de los factores del modelo final, contribuyen a la mejora del desempeño del negocio. Para futuras investigaciones es posible abordar el tema de las TIC y el desempeño de las MIPyMES analizando el desempeño por enfoques específicos, financiero u operacional. También es importante señalar las limitaciones del estudio que deben tomarse en cuenta para futuros estudios, el estudio se realizó en la zona metropolitana de Monterrey a las MIPyMES, en el sector de comercio, y también es importante realizar comparativos con el sector manufactura y/o servicios y, finalmente, cumplir con el número de empresas de la muestra a encuestar.

Bibliografía

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). 'Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues', *Management Information Systems Research Center*, 25(1), 017-136. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Barney, J. (1991). 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Jornal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, A. S. (Marzo de 2000). 'A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation', (M. Quarterly, Ed.) *Management Information Systems Research*, 169-196. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/3250983>
- Cataldo, A., McQueen, R., & Sepúlveda, M. (2011). 'Big IT for small companies', *Industrial Engineering*, 48-54.
- Chae, H.-C., Kho, C. E., & Park, K. O. (July de 2018). 'Information & Management. Information technology capability and firm performance: Role of industry', 55(5), 525-546. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2017.10.001>
- Chung, S. H., Byrd, T. A., & Lewis, B. R. (2005). 'An Empirical Study of the Relationships Between IT Infrastructure Flexibility, Mass Customization and Business Process', (SIGMIS, Ed.) *ACM SIGMIS Database*, 36(2), 26-44. doi:10.1145/1080390.1080394
- Consoli, D. (24 de October 2012 de 2012). 'Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SME's', (S. Direct, Ed.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 93-97. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281203457X>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (Mayo de 1986). 'Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design', *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Fernandez, M. A., Ferreras, J. M., Alegre, J., & Chiva, R. (2014). 'IT competency and the commercial success of innovation', *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 550-567.
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., & Jabeen, S. (2015). 'IT Resources, IT-Enabled Capabilities, and Business Performance', (I. Global, Ed.) *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 4129-4139. doi:10.4018/978-1-4666-5888-2.ch406
- Hair, Anderson, Tatham, & Black. (1998). 'Multivariate Data Anaisis', New Jersey: Prentice Hall.
- Haki, M., & Forte, M. (2010). 'Proposal of a service oriented architecture governance model to serve as a practical framework for business-IT alignment', (I. C. Publications, Ed.) *New Trends in Information Science and Service Science (NISS)*, 2010 4th International Conference on, 410-417.
- INEGI. (2014). 'Censos Económicos 2014', Obtenido de www.inegi.org.mx: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2014/
- Johnson, A. M., & Lederer, A. L. (2010). 'CEO/CIO mutual understanding, strategic alignment, and the contribution of IS to the organization', *Information & Management*, 47, 138-149. Obtenido de www.elsevier.com/locate/im
- Law, C., & Ngai, E. (2007). 'IT Infrastructure Capabilities and Business Process Improvements', *Information Resources Management Journal*, Volume 20, Issue 4, 25-47.
- Lee, H., Choi, H., Lee, J., Min, J., & Lee, H. (2016). 'Impact of IT Investment on Firm Performance Based on Technology IT Architecture', (Elsevier, Ed.) *Procedia Computer Science*, 91, 652-661. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.164>
- Lee, Y.-C., Chu, P.-Y., & Tseng, H.-L. (2011). 'Corporate performance of ICT-enabled business process re-engineering', *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 735-754. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/02635571111137287>
- Li, M., & Ye, R. L. (Diciembre de 1999). 'Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts', *Information & Management*, 35(1), 43-51. doi:10.1016/S0378-7206(98)00075-5
- Liang, T.-P., You, J.-J., & Liu, C.-C. (2010). 'A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis', (E. Insight, Ed.) *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138-1158.
- Lo, J., & Leidner, D. (May de 2018). 'Are Dynamic Capabilities the Missing Link Between the IS Strategy and Performance Relationship? A Model and Exploratory Test at Three Levels of Environmental Dynamism', (ACM, Ed.) *Information Systems*, 49(2), 35-53. doi:10.1145/3229335.3229339

- Lopez, O. A., & Muneta, A. M. (2013). 'ICT Impact on competitiveness, innovation and environment', *Tele-matics and Informatics*, 204-210.
- Mithas, S., Mithas, M., & Sambamurthy, V. (2011). 'How Information Management Capability Influences Firm Performance', 35(1), 237-256.
- Moriones, A. B., Billon, M., & Lopez, F. L. (2013). 'Perceived performance effects of ICT in manufacturing SMEs', *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), 117-135.
- Palomo, M. A., & Islas, J. A. (Nov de 2016). 'Los factores competitivos que aportan las tecnologías de la información y comunicaciones para las MIPyMES', (UNISON, Ed.) *Factores Explicativos de Competitividad Empresarial*, 1-17.
- Perez-Lopez, S., & Alegre, J. (2012). 'Industrial Management & Data Systems. Information technology competency, knowledge process and firm performance', 112(4), 644-662. doi:10-1101/02635571211225521
- Piget, P., & Kossai, M. (2013). 'The Relationship between Information and Communication Technology Use and Firm Performance in Developing Countries: A Case Study of Electrical and Electronic Goods Manufacturing SMEs in Tunisia', *African Development Review*, 25(3), 330-343.
- Qureshil, S., Kamal, M., & Wolcott, P. (June de 2009). 'Information technology interventions for growth and competitiveness in micro-enterprises', (A. Gunasekaran, Ed.) *International Journal of Enterprise Information Systems*, 5(2), 72.
- Regan, E., & Wymer, S. (January-March de 2011). 'Influential factors in the adoption and use of e-business and e-commerce information technology (EEIT) by small & medium business', *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 56. Obtenido de <http://www.idea-group.com>
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). 'Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance', (S. Direct, Ed.) *Journal of Strategic Information Systems*, 15, 29-50. Obtenido de www.elsevier.com/locate/jsis
- Schwarz, A., Kalika, M., & Kefi, H. (2010). 'A Dynamic Capabilities Approach to understanding the Impact of IT-Enabled Business Process and IT-Business Alignment on the Strategic and Operational Performance', *Communications of the Association for Information Systems*, 26(4), 57-84.
- SE. (Septiembre de 2018). 'Secretaria de Economía de México', Recuperado el Septiembre de 2018, de Secretaría de Economía: <https://www.gob.mx/se/>
- Shicheng C, P., C, Y. D., Lin, S.-C., & Chou, C. S. (2018). 'Toward an IT investment decision support model for global enterprises', *Computer Standards & Interfaces*, 59, 130-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.04.001>
- Subramani, M. R. (Septiembre de 2003). 'How Do Suppliers Benefit from it Use in Supply Chain Relationship', *Management Information Systems Research Center*, 28(1), 45-73.
- Suprpto, W., Husada, Z. J., & Basana, S. R. (2017). 'The Influence of ERP Systems to the Company Performance Seen through Innovation Process, Information Quality and Information Sharing as the Interviewing Variables', En ACM (Ed.), *ICEMT '17 Proceedings of the 2017 International Conference on Education and Multimedia Technology* (págs. 87-91). Singapore: ACM International Conference Proceeding Series. doi:10.1145/3124116.3124131
- Tan, H., López-Acevedo, G., Lima, F. R., Sanchez, R. M., Slota, E. T., & Busjeet, B. G. (2007). 'Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México', Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/BANCO MUNDIAL. Washington, USA: El Banco Mundial. Obtenido de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/06/06/000090341_20070606100733/Rendered/PDF/399120SPANISH01ramas0PYMEs01PUBLIC1.pdf
- Tarute, A., & Gatautis, R. (24 de January de 2014). 'ICT impact on SMEs performance', (ScienceDirect, Ed.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, 110, 1218-1225. Recuperado el 23 de 09 de 2014, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813056085>
- Wu, F., Sengun, Y., & Kim, D. C. (2006). 'The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view', (ScienceDirect, Ed.) *Industrial Marketing Management*, 35, 499-504.
- Zhang, P., Zhao, K., & Kumar, R. L. (2016). 'Impact of IT Governance and IT Capability on Firm Performance', *INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT*, 33(4), 357-373. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/10580530.2016.1220218>



Jorge Alberto Islas Pineda

Maestría en Finanzas y Maestría en Gestión de TI. Tiene varias publicaciones de artículos relacionados con las TIC y el desempeño del negocio en las MiPyMEs. Es investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León en la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas, Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración en la Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y de Administración.

Correo electrónico: jorge.islas@msn.com



Miguel Ángel Palomo González

Ingeniero Industrial Administrador de la Fac. de Ciencias Químicas, Universidad Autónoma de Nuevo León, Maestría en Gestión de Empresas, Diplomas de Especialidad en Marketing y Management, Doctorado de Tercer Ciclo en Ciencias de Gestión por el Instituto de Administración de Empresas de Grenoble, Francia, Diploma de Gestión de la Investigación y Desarrollo por el Instituto Battelle Memorial, Columbus Ohio, USA. Tiene más de 30 años como Consultor en Gestión de Procesos de Negocios, de Tecnología y de Innovación en las Organizaciones.

Correo electrónico: mapalomo2003@yahoo.com

Gestión de organizaciones.
Ide@s CONCYTEG ®. 15(246): Enero, 2020
ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.
<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2020&numero=246>

Referencias del No. 15(246)

1. Garzón Castrillon M. A. “Nota editorial. Gestión de organizaciones”, Ide@s CONCYTEG, 15(246) (2020, Enero), pp. 1-3.
2. Garzón Castrillon M. A. “Los grupos de interés en las organizaciones”, Ide@s CONCYTEG, 15(246) (2020, Enero), pp. 5-29.
3. Ascanio Álvarez K. M., Mendoza J. M. “Estrategias ambientales en la empresa: El caso de Ocaña, Colombia”, Ide@s CONCYTEG, 15(246) (2020, Enero), pp. 31-43.
4. Vargas Ramírez I. R. “El contrato psicológico y su relación con la teoría de los grupos de interés. Propuesta para el análisis en el desempeño administrativo de las gobernaciones en Colombia”, Ide@s CONCYTEG, 15(246) (2020, Enero), pp. 45-63.
5. Contreras Castañeda E. D. “Determinantes de la calidad de los servicios en destinos turísticos: el caso Boyacá-Colombia”, Ide@s CONCYTEG, 15(246) (2020, Enero), pp. 65-80.
6. Islas Pineda J. A., Palomo González M. Á. “Factores tecnológicos que mejoran el desempeño de Mipymes: Ecuaciones estructurales”, Ide@s CONCYTEG, 15(246) (2020, Enero), pp. 81-94.



<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>



Gestión de organizaciones

IDE@S CONCYTEG ®. 15(246): Enero, 2020

ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.

<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2020&numero=246>



<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>