

Editorial



# **El sentido del ser humano en un mundo en crisis existencial**

**Hernando Rodríguez Zambrano. PhD.<sup>1</sup> Iván Eugenio Anzola Castillo. Mg.<sup>2</sup>**

**1. Hernando Rodríguez Zambrano.** Coordinador de Autoevaluación y Planeación, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad El Bosque.

**2. Iván Eugenio Anzola Castillo.** Director de Componente Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad El Bosque. Profesor.

Las últimas décadas en la aldea global han estado acompañadas de crisis que han afectado el desarrollo económico y social de muchas naciones, como ha ocurrido con las crisis financieras, consecuencias del paradigma del neoliberalismo propuesto en 1944 por Hayek (1995), en su libro *Camino de Servidumbre* donde plantea el libre funcionamiento de los mecanismos del mercado, base para la llegada de la globalización que adoptó el paradigma neoliberal, y que llevo primero al desarrollo de la globalización financiera antes que la globalización productiva, generándose las crisis financieras recurrentes que han afectado al mundo, entre ellas: la crisis financiera de México (1994); el estallido de burbuja inmobiliaria en Tailandia (1997-1998); la crisis financiera en la Federación Rusa (1998-1999) derivada de la transición de una economía central planificada a un sistema económico capitalista, que afecto la economía de Brasil (1999-2000) y posteriormente a Argentina (2001-2002) aunando a la vez los efectos de la crisis del sudeste asiático; y, el estallido de burbuja inmobiliaria en Estados Unidos (2008-2010), que se extendió rápidamente por el planeta, convirtiéndose en crisis mundial. Así, los efectos de las crisis financieras en los países afectados han generado: el retiro masivo de recursos de inversionistas, la caída de las reservas internacionales, la libre flotación, el aumento del déficit fiscal, la devaluación de las monedas, e impacto negativo en las bolsas de valores. Al respecto, Steinberg (2008) menciona que la crisis financiera global ha sido el resultado de la liberalización financiera sin regulación, liderada especialmente por Estados Unidos. En este contexto de crisis financieras, el Grupo (G-20), el FMI y la Unión Europea, avanzan en la reforma de los organismos multilaterales de crédito y la reestructuración regulatoria y de supervisión del sistema financiero internacional, que permitan el equilibrio y estabilidad en la globalización de los mercados. Sin embargo, continúan las amenazas que emanan del agravamiento de las vulnerabilidades financieras y las incertidumbres geopolíticas en especial de las llamadas potencias del mundo (FMI, 2019).

Al respecto, otra crisis vigente que golpea al mundo en estas últimas décadas es la del terrorismo, con atentados como a las torres gemelas en Estados Unidos en 2001, contándose con muchos otros atentados a nivel del planeta, donde el autor material de estos hechos es el Ser humano, como consecuencia de diferencias ideológicas, culturales, políticas, sociales, económicas, entre otras. Además, de la gran crisis climática de nuestro orbe cuyo responsable principal es nuevamente el Ser humano.

Ahora bien, aunada a las crisis manifiestas que azotan nuestro mundo actual, aparece una crisis más que afecta la salud del ser humano y su vida en el planeta, el virus COVID 19, sin cura hasta la fecha que está ocasionando muerte y deterioro económico y social entre la población mundial, representando a la vez, una de las mayores crisis para la humanidad, ya que la ciencia no ha dado la solución y los Gobiernos del mundo no estaban preparados para afrontar esta pandemia. En este panorama, está nueva crisis presenta un doble reto: uno, proteger vidas, y otro reducir los impactos

económicos, especialmente en el nivel de empleo. Con relación a ello, se debe acotar que toda crisis genera sufrimiento a la población, en este caso, con la pérdida de vidas y falta de ingresos para sobrevivir, afectando especialmente a las clases menos favorecidas y vulnerables, en las cuales se manifiestan las grandes inequidades existentes y la alta informalidad laboral, que hace más difícil llegar a todas las familias y proteger todos los empleos formales. Sin embargo, las crisis producen a la vez, esperanza con soluciones para el cambio y una mejor calidad de vida.

En este contexto, Frankl (2004), en su obra “El hombre en busca de sentido”, narra su experiencia en los campos de concentración nazi, donde mostraba su existencia desprovista de todo, salvo de la existencia misma, y cuestionándose sobre ¿qué sentido tiene la vida del hombre?, ¿hacia dónde se dirige?, entre otras preguntas. Sin embargo, con la esperanza sobre la capacidad humana de trascender las dificultades, pudo reconocer que, a pesar de todo, la vida es digna de ser vivida y que la libertad interior y la dignidad humana son indestructibles, dándole así, sentido a la vida del Ser humano.

Con esta visión, García & Anzola (2000) plantean un acople perfecto entre el Ser humano y las Organizaciones, soportado en el ser humano, su proyecto de vida y su acople perfecto con las organizaciones o grupos de interés y con la madre naturaleza, entendiéndose, como el acople hacia la familia, las organizaciones, las instituciones del Estado, entre otras, como parte de su devenir diario hacia un futuro incierto. Esta propuesta, se inspira en la filosofía de construir acuerdos, basados en primera instancia, en la posibilidad de tomar elementos claves, tales como: el lenguaje, el uso de la razón, el bien común y la ética del acuerdo, que permitan en segunda instancia, generar la cultura de la Filiación Organizacional, como escenario de transformación organizacional.

La proposición, se complementa y fundamenta, además, en el direccionamiento que autores como Apel (1996) y Habermas (1994) desarrollaron no sólo de transformación del ser humano, sino de la transformación de la sociedad, mediante una apertura de grandes cambios mentales, mencionando que: “Si una comunidad de científicos a través de discusiones inteligentes, construye *acuerdos* en una organización cuya razón de ser son las comunicaciones, también es factible facilitar *acuerdos* en busca de constituir una comunidad abierta de comunicaciones en las empresas”. Estas características, permiten demostrar que la filiación organizacional, el aprendizaje, el liderazgo por valores, el lenguaje estructurado, el empoderamiento y el hallazgo más reciente del ajuste perfecto, pueden construir los enfoques del cambio organizacional para asumir los retos de organizaciones inmersas en repentinos y angustiosos momentos de transformaciones.

Así, buscando el sentido en este aspecto se entienden muchas cosas, entre ellas, que cambiar la cultura de una organización es posible, en la medida en que se decide iniciar un cambio profundo en sí mismo, antes de pretender cambiar a otros. De otro lado, la búsqueda del sentido, es probable en la medida en que los individuos que conforman una cultura, entiendan que las organizaciones sólo son medios; y, el fin en sí mismo, se encuentra en su capacidad de engranarse como un eslabón primordial en la cadena de valor y aumentar la posibilidad de desarrollo sostenible de su organización y de sí mismos.

Luego, en este contexto y bajo la crisis de la pandemia, se debe repensar la realidad actual del Ser humano para transformar con prioridad la visión del mundo después de la pandemia, hacia un modelo de economía del *cuidado mutuo* con solidaridad social, que bajo una racionalidad cordial y con empatía, se articule con el acople perfecto de un sentido de mejor calidad de vida para el ser humano y la sociedad, con responsabilidad y justicia con equidad, mediante la construcción de *acuerdos* con el Estado, las instituciones y las organizaciones que deriven en la transformación de la sociedad.

Finalmente, como novedades la crisis de la pandemia ha dejado un proceso de digitalización en marcha, en diversos sectores como: el financiero con un sector bancario más moderno, con mayor

cobertura y competitividad; el de la salud, donde por necesidad, la telemedicina y con ella miles de pacientes han gozado de buena atención y ahorrado tiempo; el de educación, donde estudiantes de todos los niveles educativos reciben clases por medios digitales; muchas empresas y organizaciones han aprovechado las diversas tecnologías con el teletrabajo para continuar sus operaciones; las instituciones del Estado a su vez, han mejorado sus servicios en línea; entre otros. Lo anterior, lo muestra la CEPAL (2020), donde menciona que, en el primer semestre de 2020 el teletrabajo se incrementó en un 324 % y la educación a distancia aumentó en más del 60 % en América Latina.

## Referencias

- Apel, K. O. (1996). *Ética y teoría de la racionalidad*. Yorkshire, Reino Unido: Humanities Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19*. Santiago de Chile: Editorial CEPAL.
- Fondo Monetario Internacional FMI. (2019). *Informe Anual del FMI 2019. Nuestro mundo conectado*. Washington, D.C., EE. UU: www.imf.org
- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona, España: Ediciones Herder.
- García, G., & Anzola, I. E. (2002). *De los clásicos a la cibernética*. Bogotá, Colombia: Solórzano Editores.
- Habermas, J. (1994). *Teoría de la acción comunicativa*. Barcelona, España: Paidós.
- Hayek, F. (1995). *Camino de servidumbre*. Madrid: Alianza Editorial.
- Vieira, E. (2014). *Las crisis financieras de la globalización*. En *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*. 14(26), 115-132.

Artículo de revisión



# The relationship between international trade and immigration policies: Evidence from Mexico and the United States

## La relación entre el comercio internacional y las políticas de inmigración: evidencia de México y Estados Unidos

Bendreff Desilus, Ph. D.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dr. La Salle University Business School. Mexico. Researcher in business economics, bendreff.desilus@lasalle.mx

Classification JEL: **N7, P45**

Received: **21/07/2020** Approved: **09/10/2020**

### How to cite this article:

Desilus, B. (2020). The relationship between international trade and immigration policies: Evidence from Mexico and The United States. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16-30. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3119>

**Abstract.** This paper is concerned on how the Trump administration treats Mexico as testing ground in terms of trade and immigration, two major subjects on which the US president promised a radical policy shift. The main objective of this paper is to demonstrate that the announcement of the new immigration law, known as the Reforming American Immigration for Strong Employment (RAISE), and the immigration policy as a whole are the reflection of racism and white supremacy of the Trump administration. We analyze how the current account deficit between Mexico and the United States has been used as an anchor for the immigration policy, and also, we analyze the realistic theory of international relations, according to which, power is at the center of all types of free trade agreements. According to these analyses, we point to the next structural problems: (i) the racism and white-nationalism in the Trump administration, (ii) the causes and consequences of power and the degree of exploitation in the trade relationship between United States and Mexico, (iii); that the trade deficit reduction of US with NAFTA partners is not a reflect of Fair Play in a World Trade and, therefore, is unsustainable in the long term, and (iv) that the Gross Domestic Product (GDP) growth in the first quarter of 2019 (3.2 percent) of the United States is not the measure of the economy or import tariff, it is a result of a big corporate tax cut which necessarily mean a higher corporate benefits.

**Keywords:** Trade deficit, Wages, Power, white nationalism.

**Resumen.** Este artículo describe cómo la administración de Trump trata a México como un campo de pruebas en términos de comercio e inmigración, dos temas importantes respecto a los cuales prometió un cambio radical de política. Así, el objetivo de este trabajo es demostrar que el anuncio de la nueva ley de inmigración, conocida como Reforma de la Inmigración Estadounidense para un Empleo Fuerte (RAISE, por su sigla en inglés) y la política de inmigración en su conjunto son el reflejo del racismo y la supremacía blanca de la administración Trump. Se analiza el déficit en cuenta corriente entre México y Estados Unidos, que se ha utilizado como ancla para la política migratoria. Asimismo, se destaca la teoría realista de las relaciones internacionales, según la cual el poder está en el centro de todo tipo de acuerdos comerciales liberados. Dado lo anterior, se señalan los siguientes problemas estructurales: (i) el racismo y el nacionalismo blanco en la administración Trump; (ii) las causas y las consecuencias del poder y el grado de explotación en la relación comercial entre Estados Unidos y México; (iii) que la reducción del déficit comercial de Estados Unidos con los socios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte no es un reflejo del Juego Limpio en el Comercio Mundial y, por lo tanto, es insostenible a largo plazo, y (iv) que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el primer trimestre de 2019 (3,2 %) de los Estados Unidos no es la medida de la economía o el arancel de importación, sino el resultado de un gran recorte de impuestos corporativos para que este sector logre mayores beneficios.

**Palabras clave:** Déficit comercial, salarios, poder, nacionalismo blanco.

## Introduction

Immigration and trade are now at the forefront of the United States (US)-Mexico debate. By hearing the term NAFTA (North American Free Trade Agreement) many readers think that the economic relationship between US, Mexico and Canada is good with respect to economic integration. However, the process of political and commercial relations between Mexico and the US have been, and will always be, relations based on power imbalance. During the last years, the Mexico-US border is witnessing commercial and migratory conflicts like never before. In this perspective, Donald Trump is pledged to rewrite the NAFTA, and has referred to it as “one of the worst trade deals ever made”.

In addition to the economic dimension, the immigration issue between both countries was crucial in the 2106 presidential campaign of Trump. To understand and contextualize the immigration policy of Trump, it is important to analyze his election in a context of white supremacy. In his presidential announcement speech campaign, Trump threats towards Mexico have been increasing. For him, Mexico is the real border problem of US security. In June 2015, he mentioned that: “They’re sending people that have lots of problems and they’re bringing their problems”, he said. Additionally, he claimed: “They’re bringing drugs, they’re bringing crime, they’re rapists, and some I assume are good people, but I speak to border guards and they tell us what we are getting”. He promised that, as President Trump, one of his first actions would be to build a “great, great wall on our southern border, and I will make Mexico pay for that wall” (Time Staff, 2015). We will be discussing this in the next section.

## Some theoretical approaches to international trade and immigration policies

Over the past three decades, international trade and immigration has risen in prominence as a tool within social phenomena. White and Tadesse (2010) present a view of immigration and international trade in a sense of cultural diversity. At the same time, they offer a detailed understanding about how immigrants increase trade flows by exploiting superior information regarding host country markets and home country markets and/or by acting as conduits that bridge cultural differences between their host and home countries.

Christina Boswell (2010) describes some additional characteristics such as “pull factors”, international migration and forced displacement. She notes that: “In the case of economic migration, push factors would typically include economic conditions such as unemployment, low salaries or

low per capita income relative to the country of destination. Pull factors would include migration legislation and the labor market situation in receiving countries” (Boswell, 2010, p. 3).

It is important to bear that several researchers analyze the discussion of racism and white supremacy of Trump’s campaign under different approaches. According to Inwood the “Trump’s rise to political power in the context of a white counter-revolutionary politics that emerges from specific geographic configurations of the US racial state and historical trajectories of anti-Black racism” (Inwood, 2019, p.580). The view imparted on his campaign speech (and his presidency) may be further explored in order to shed light on his intention of racism and white supremacy policies (Harkinson, 2016), which will need to be considered later on.

Guess (2006) introduced another perspective, arguing that: “Racism by consequence then is reflected in differential educational opportunities, economic differentials between whites and non-whites, residential segregation, health care access, and death rate differentials between whites and non-whites” (p. 652). This is especially true if we consider the income and wealth gaps between white and nonwhite households and the decrease of the net government expenditures for nonwhite people.

By contrast, Feagin analyses the term white supremacy through another approach. He points out that

The term White supremacy emphasizes an ideology of White superiority and reflects the creation of “White” and “Black” identities by the White founders of this Nation. The all-encompassing phrase I prefer is systemic White racism. This phrase refers to the system of racist domination and oppression and its consequent racial inequality that has been created, maintained, and legitimized by those who subscribe to the White supremacy ideology. (Feagin, 2012, p.79)

Both the policies and ideology of the Trump administration have been shown in practice and in speech to a high degree of discrimination and have inspired violence such as El Paso shooting in August 3, 2019, that killed 22 people (Schaefer & Baldas, 2019). Recent events such as completion of the border wall with Mexico, restriction of legal immigration, reducing the number of asylum seekers, is what Feagin (2012) called: “white racial frame”.

As we can see, added to the already white counter-revolutionary, Maskovsky (2017) presented a view of “white nationalist postracialism”. The basic philosophy behind this approach is “the paradoxical politics of twenty-first-century white racial resentment whose proponents seek to do two contradictory things: to reclaim the nation for white Americans while also denying an ideological investment in white supremacy” (Maskovsky, 2017 p. 433).

The research question is whether or not Trump’s immigration policy contributes to reducing the deficit on the balance of trade, this is a question that is often missing in the literature. To overcome this problem, we analyzed approaches from different scholars. Girma & Yu (2002), Peters (2017), and Clausing (2019) document the importance of Free Trade Agreement (FTA) and the immigration issue. Hoppe (1998) has observed the existence of *elastic substitutibility* between immigration and FTA, where “(rather than rigid exclusivity): the more (or less) you have of one, the less (or more) you need of the other” (Hoppe, 1998, p. 224). As Papadimitriou points out (Kregel, 2019):

The rise of nationalist political movements and governments has been partly abetted by a sense of conflict between the forces of globalization and mounting demands for national sovereignty in economic affairs. Increasing global market integration creates unstable dynamics that constrain national policy space, while calls for international cooperation or global governance structures to address these dynamics can themselves reinforce the impression of an erosion of national control, heightening domestic backlash. (p.3)

The US-Mexico bilateral economic and trade relationship are facing tensions during the Trump administration. The 3145 km border that both countries share has known historical episodes of war, invasion, immigration, among others. When each country reached their independence, the United States grew at an accelerated pace through technology, strategic planning regarding the unification

of the country, where each State retained its sovereignty, freedom and independence (Article II of the American Constitution), meanwhile, Mexico experienced an accelerated growth rate during the decade of the 40's until the mid-seventies with the implementation of the Industrialization model via Import Substitution.

However, since 1970s', Mexico experienced one of its worst crises in history, the well-known *lost decade*, where Mexican decision makers had to accept neoliberal measures, also known the *Washington Consensus*<sup>1</sup> and the liberalization of trade by the International Monetary Fund (IMF) as an important condition to reestablish Mexico's economic growth. Thus, the results of these strategies contributed to Mexico being able to settle the debts it had with US institutions. In this context, Ocampo (2014) noted:

The debt crisis of the 1980s is the most traumatic economic event in Latin America's economic history. During the "lost decade" that it generated, the region's per capita GDP fell from 112 percent to 98 percent of the world average, and from 34 per cent to 26 percent of that of developed countries. (Ocampo, 2014 p.1)

At the beginning of the 1990s', under the IMF's recommendations, Mexico decided to apply a commercial policy and financial liberalization with the objective of increasing exports, moving from an Import Substitution Model (ISM) to one of Export Substitution (ES). These strategies had some positive impacts on almost all macroeconomic variables. Furthermore, this period is often called the "export miracle of Mexico", due to the export growth especially to the US market. However, it should not be forgotten that net exports are lower than gross exports, since the inputs needed to import to produce goods to be exported are more expensive.

In addition, it must be mentioned that the majority of Mexican exports to United States are labor-intensive goods not capital-intensive goods. According to labor theory, there is a degree of exploitation in a trade relationship between developed and developing countries. As Cohen (1979) notes in his proposal Labor Theory of Value and the Concept of Exploitation:

the exchange-value of a commodity varies directly and uniformly with the quantity of labor time required to produce it under standard conditions of productivity, and inversely and uniformly with the quantity of labor time standardly required to produce other commodities, and with no further circumstance. The first condition alone states the mode of determination of value tout court.

$$\begin{aligned} \text{The rate of exploitation} &= \frac{\text{surplus value}}{\text{variable capital}} \\ &= \frac{\text{surplus value}}{\text{value of labor power}} \\ &= \frac{\text{time worked} - \text{time required to produce the worker}}{\text{time required to produce the worker.}} \end{aligned} \quad (\text{pp. 340-341})$$

The equation above represents the degree of exploitation that exists between workers and employers in the international labour market. In this regard, it is important to remember that although international trade has many benefits for developing countries, usually linked the opportunities for economic development and export-led growth, they are nonetheless, developed countries will seek to maximize profits from exploitation and protection of their variously acquired technological innovation

---

1. *The Washington Consensus was not a recipe, nor a set of best practices, much less a congruent strategy. It was simply, as the author of the phrase (Williamson, 2000) has pointed out, a list that at the time represented the lowest common denominator of the policies considered recommendable in Latin America (Ortiz, 2003, p.16).*

advantages. In the logic of balance of power, International relations strengthening of the innovation systems and the military capability will produce a dominant position against developing countries.

So, in the last US presidential election, Donald Trump used an economic and political nationalist discourse as a guiding thread not only as a candidate (Make America Great Again), but also as president of the United States. He has considered the NAFTA “the worst trade deal ever made” (Applebaum, 2018).

The deficit of the current account of United States with Mexico during the last years provoked the implementation of a whole series of strategies to change the relationship between both countries. In this specific case, the administration of Donald Trump, supported by some senators, announced last year a new immigration law based on merit known as the RAISE (American Immigration Reform for Strong Employment) act in order to reduce the number of legal immigrants. The argument is that a reduction in legal immigration, American workers would be able to have a better job offer and get larger pay increases.

**Table 1.** US trade deficit with Mexico (US million).

Year	Export	Import	Total	Trade balance
2010	163,664.60	229,985.60	393,650	-66,321.00
2011	198,288.70	262,873.60	461,162	-64,584.90
2012	215,875.10	277,593.60	493,469	-61,718.50
2013	225,954.40	280,556.00	506,510	-54,601.70
2014	241,007.20	295,730.00	536,737	-54,722.80
2015	236,204.00	296,401.20	532,605	-60,197.10
2016	229,701.70	294,055.90	523,758	-64,354.10
2017	242,988.70	314,045.20	557,034	-71,056.50
2018/1	63,933.20	82,185.50	146,119	-18,252.20

**Source:** United States Census Bureau, 2020

The strategies applied during the first weeks of the Trump administration were the cancellation of the Trans-Pacific Partnership (TPP) and also requested Mexico and Canada to renegotiate the NAFTA (North American Free Trade Agreement) as corrective measures of the imbalances of international trade in the United States. Under this perspective, the central problems Atkinson (2015) identified were that advanced economies faced increased competition from countries where wages of unskilled workers are lower is that he also promised the construction of a wall to prevent the passage of illegal immigrants from Central America and Mexico to the United States.

From a political realism perspective, we can say that the Trump administration considers power and threats as the main means to achieve ends of any kind. It is important to mention that within the scope of international relations, the concept of power has been transformed during the last decades by the urgent need to solve common problems between countries. The analysis of power has been debated by several academics such as: Nicholas J. Spykman (1942), Reinhol Niebuhr (1959), Hans Mrogenthau (1948), George F. Kennan (1951), and Henry A. Kissinger (1957) in the United States during the forties.

During the middle part of the 20th century, the concept of power has risen his prominence *raison d'être* in the international sphere and play a crucial role in the nature of foreign policy, thus, the search of power is identified as the struggle for survival. Consequently, Spykman's approach of power is one of the most relevant contributions in the foreign policy realism. In this regard, Spykman (1942) mentioned:

In the last instance only power can achieve the objectives of foreign policy. Power means survival, the ability to impose one's will on others, the capacity to dictate to those who are without power, and the possibility of forcing concessions from those with less power. Where the ultimate form of conflict is war, the struggle for power becomes a struggle for war power, a preparation for war. (p. 17).

Reinhold Niebuhr's *Christian realism* sounds much like Spykman on the domestic socioeconomic situation in the United States. We must engage in political action and in the use of power against others for we "cannot be good unless we're responsible, and the minute we're responsible, we're involved in compromise" (McKeogh, 2007, p. 201).

The premises of the realist theory are: a) the State is the most important element within a system "centered on the States", b) the division of internal politics in relation to foreign policy, c) within an anarchic environment, international politics is a power struggle and d) there are levels of capabilities between nation-states.

In addition, Morgenthau's (1948) tough-minded foreign policy realism considers that international politics, like all politics, is a struggle for power. Whatever, the ultimate aims of international politics, power is always the immediate aim. Statesmen and peoples may ultimately seek freedom, security, prosperity, or power itself. Niebuhr's (1959) though-minded foreign policy realism.

Under the assumption of power, Strausz (1942) considers that the international politics is dominated by the search for power and that during the history of mankind, the states fought to ensure or increase their power. That is why Morgenthau (1948) said that power is "control over the mind and actions of other men". Affirmation that Holsti also implies when mentioning that "power is the general capacity of a State to control the behavior of others" (Holsti, 1964).

According to the realist approach in international relations theory, it is important to note that power is a three-dimensional phenomenon, there are some key components such as military and non-military, and within the last category we find elements such as: levels of technology, population, natural resources, geographical factors, political leadership, form of government, etc. All these components form a force of capabilities that can be used to maintain order within the international system.

However, the concept of power in the 21st century has to be redefined in both the political and economic spheres under the logic of "Dependent States"<sup>2</sup>. In this regard, Select Committee on Soft Power and the UK's Influence First Report (persuasion of power in the modern world) argues that:

The ability of military force alone to secure a nation's interests has been recognized as facing increasing challenges due to the scattered and dispersed nature of modern conflict and war, including by the defense communities in the US and UK. [...] this trend has several causes, including "the moral force of the concept of self-determination", "the growing power of the people's voice", "the increasing trend for moral and political legitimacy to reside in the wishes of the people of a particular locality", "the openness and global comprehensiveness of economic exchange and opportunity". (par. 30)

However, during the foreign policy realism period and the Cold War, two important events have shifted the political economy in Mexico. First, the end of fixed exchange rates, which is the end of the Bretton Woods system. With the deteriorating position of the dollar, the international monetary system was thus changed, at least de facto, from one based on fixed exchange rates to one based on flexible rates. In this way, the postwar system of fixed exchange rates had become a casualty of reckless American policies, high inflation, and increasing international mobility of capital (Gilpin, 2000). Thus, in order to control inflation, the US government decided to increase the interest rate and the same time the rise in debt burden of Latin American countries, especially Mexico.

The second event was "*the lost decade 1980*" in Latin America and the risk of political instability, as a

---

<sup>2</sup> We understand by Dependent States, all those States that do not have by themselves the ability to defend their interests in the economic field, immigrations, terrorism, climate change, etc. and for it the cooperation and collaboration of other States is needed to reach the objectives.

result of the of the Import Substitution Model (which was prevalent in 60s and 70s decades) This period refers to a significant decline in real GDP, also characterized by hyperinflation and unemployment. As a result, Mexico found itself in a situation where it was impossible to pay the external sovereign debt.

Thus, the need for a dynamic structural adjustment. A solution was eventually found in the Brady Plan, which given the rejection of default employed the natural response to a Ponzi financing profile, i.e. borrowing more to meet outstanding financial commitments. The over-indebted Latin American countries sought to create conditions in which they could attract the additional borrowing required to meet debt service (Kregel, 2004). So, the shift of the Import Substitution Model to the Export Substitution Model was required. Both United States and the International Monetary Fund (IMF) adopted some strategies based on Washington Consensus (WC), but more importantly the widespread adoption of trade and financial liberalization of Mexico.

## **Commercial and financial liberalization of Mexico**

The Mexican economy needed to make some structural changes, major changes, in its economy structure in order to be competitive in the global market, which resulted in the application of a conventional (orthodox) model recommended by the IMF: “let capital flows and the economy will grow”. In order to do that, it is important to have good market fundamentals, such as the implementation of contractionary fiscal and monetary policies. The objective of this has its starting point in the commercial and financial liberalization so that could help to reduce commodity dependence.

### ***The policy of financial liberalization***

The Mexican financial system was highly protected, with restrictions and regulated interest rates; the financial market was not up to the demands of the international economy. Therefore, it was necessary and non-extendable to modify some laws to establish the proper scenario for the development of the securities market and, at the same time, correct imbalances in public finances. For Álvarez and Azpeitia (2010), the Salinas administration had two basic objectives that the financial system had to fulfill:

- Increase and channel national savings in an effective way to the most dynamic productive activities.
- Expand, diversify and modernize the system to boost productivity and competitiveness of the Mexican economy.

At the end of the 1980s, Mexican government applied a neoliberal economic policy. This policy had its effects in several sectors of the economy, for example, financial liberalization was one of the points within the Washington Consensus (WC) that Mexico should comply with if the country really wanted to be competitive. Also, they were convinced that one of the problems that prevented the country from growing satisfactorily was, precisely, the lack of consolidation of a financial system incapable of generating sufficient resources for its development.

The first point to notice is that, it was important to make the necessary adjustments to attract Foreign Direct Investment (FDI), an important condition, although not necessary, for the economic growth for emerging countries. In this regard, this issue is emphasized by Joseph Stiglitz (2000):

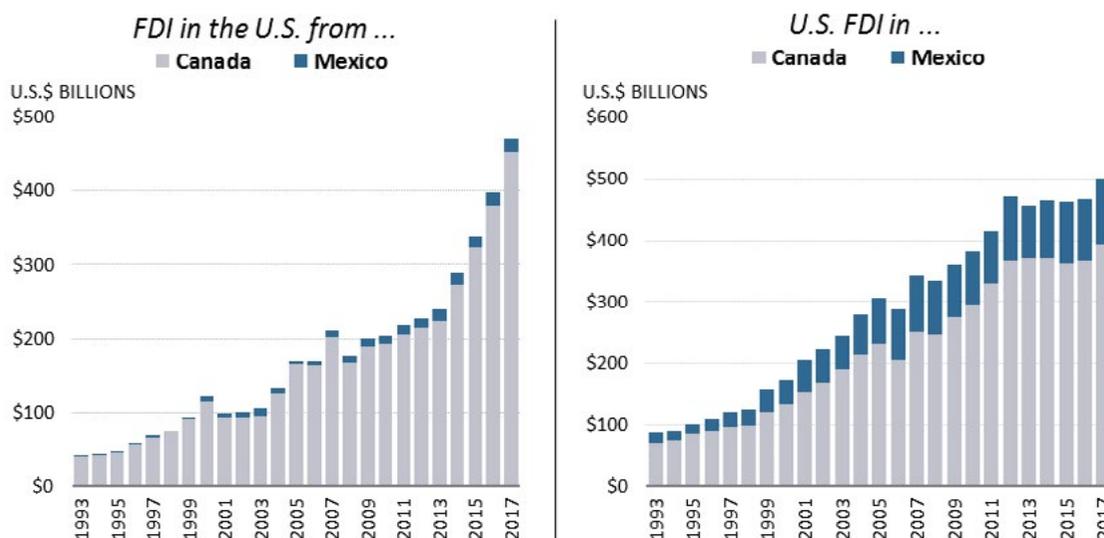
Foreign investment is not one of the three pillars of the Washington Consensus, but it is a key part of the new globalization. According to the Washington Consensus, growth takes place thanks to liberalization, “unlocking” the markets. It is assumed that privatization, liberalization and macro-stability generate a climate that attracts investment, including foreign investment. This investment produces growth. Foreign companies provide technical knowledge and access to foreign markets and open up new possibilities for employment. These companies also have access to sources of financing, especially important in underdeveloped countries with weak local financial institutions. (p. 96)

The financial liberalization strategy contemplates eliminating all legal barriers so that the country can receive capital from abroad. For this, it was necessary to modify the Foreign Investment Law (FIL) of 1973, which limited foreigners to a maximum participation of 49% of foreign companies in the country. According to Guillén (1997), “the Mexican authorities thought that this law contained very ambiguous definitions regarding which sectors would actually be subject to those limits, which allowed the discretionary application of the norms” (p. 124). The result was that direct foreign investment rose from 3,175 to 10,972 million dollars between 1989 and 1994 (Asia-Pacific Economic Cooperation, 2018). In addition, government took additional measures such as:

- Liberalization of bank interest rates.
- Elimination of mandatory channeling of credit resources.
- Substitution and subsequent elimination of the legal reserve and the liquidity ratio.<sup>3</sup>

Through this financial liberalization, Mexico received many capitals from abroad. It must be said that the stock of American Foreign Direct Investment (FDI) in Mexico has substantially increased, not only quantitatively, but also in the diversification of this investment in almost all sectors.

**Figure 1.** Foreign Direct Investment into NAFTA countries.



**Source:** CRS based on data from U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis.

As we can see in figure 1, all these measures contributed to the flow of FDI in Mexico, specially from the USA. However, despite uncertainty about the outcome of the renegotiation of the North American Free Trade Agreement, inflows to Mexico remained stable at \$30 billion, supported by record-high investments into the automotive industry (United Nations Conference on Trade and Development, 2018).

### Trade liberalization

Mexico agreed to reduce import controls of tariffs when adhesion to the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) was ratified, in 1985. Between 1988-1994, this strategy intensified until the signing

3. For an analysis of the operational deregulation of financial liberalization in Mexico 1994-1995, see Álvarez & Azpeitia (2010).

of the agreement: NAFTA, whose negotiations dealt with points such as the ones mentioned below:

- Encourage investment and trade in goods and services through the gradual and complete elimination of tariffs.
- Eliminate or reduce to the possible non-tariff barrier, such as import quotas and permits and technical barriers to trade.
- Establish effective protection mechanisms for intellectual property, patents, trademarks and trade secrets.
- Promote expeditious mechanisms for the solution of disputes. (Sandoval & Arroyo, 1990, p. 230).

The liberalization of economic policy also had a tremendous impact on the manufacturing sector. It is important to mention at the early nineties; trade liberalization was almost complete in this sector due to the oil crisis of 1986. The percentage of participation of the manufacturing sector in total exports was insignificant, around 21.1% during the first three years of De la Madrid administration. Due to the fall in the oil price of 1985-1986, it was necessary to change the strategy of “petrolization”, or “petrodependence”, of Mexico towards a diversification of products that could reduce Mexico dependence on oil price.

The Mexican government decided to eliminate many import tariffs on various food products and, in 1987, this liberalization was extended to cosmetic products, plastic products, footwear, among others. By mid-1988, Mexico reduced most trade barriers by 20 points compared to 1985 (Moreno, 1999).

After many months of negotiation, NAFTA came into force on January 1, 1994. The three countries decided to eliminate their tariffs, although Mexico in particular opted for a phase-out strategy, as it maintained some restrictions in sectors such as agriculture, oil and automotive.

Obviously, each country had a different interest when signing the NAFTA. Mexico wanted to increase its exports to two industrialized countries and, at the same time, increase FDI. In contrast, the United States and Canada had other interests. United States saw the possibility of extending and ensuring the supply of its market both north and south. Nonetheless, at the beginning Canada did not want to participate in the NAFTA negotiations, it decided to be part of the largest market in the world, with almost 300 million inhabitants.

**Table 2.** Selected economic indicators for Mexico, Canada and United States 1994-2017.

	Mexico 1994-2017		Canada 1994-2017		United States 1994-2017	
Population (millions)	92	129	29	37	263	327
Nominal GDP (US\$ billions) <sup>a</sup>	508	1,148	548	1,627	7,309	19,371
Nominal GDP, PPP Basis (US\$ billions) <sup>b</sup>	790	2,372	654	1,671	7,309	19,371
Per Capita GDP (US\$)	5,499	8,890	19,914	44,415	27,777	59,332
Per Capita GDP in \$PPP	8,555	18,370	22,531	45,630	27,777	59,330
Exports of goods and services (% of GDP)	14%	37%	33%	31%	10%	12%
Imports of goods and services (% of GDP)	18%	39%	32%	34%	11%	15%

**Notes:** Some figures for 2017 are estimates.

**a.** Nominal GDP is calculated by EIU based on figures from World Bank and World Development Indicators.

**b.** PPP refers to purchasing power parity, which reflects the purchasing power of foreign currencies in U.S dollar

**Source:** Compiled by CRS based on data from Economist Intelligence unit (EIU) online database.

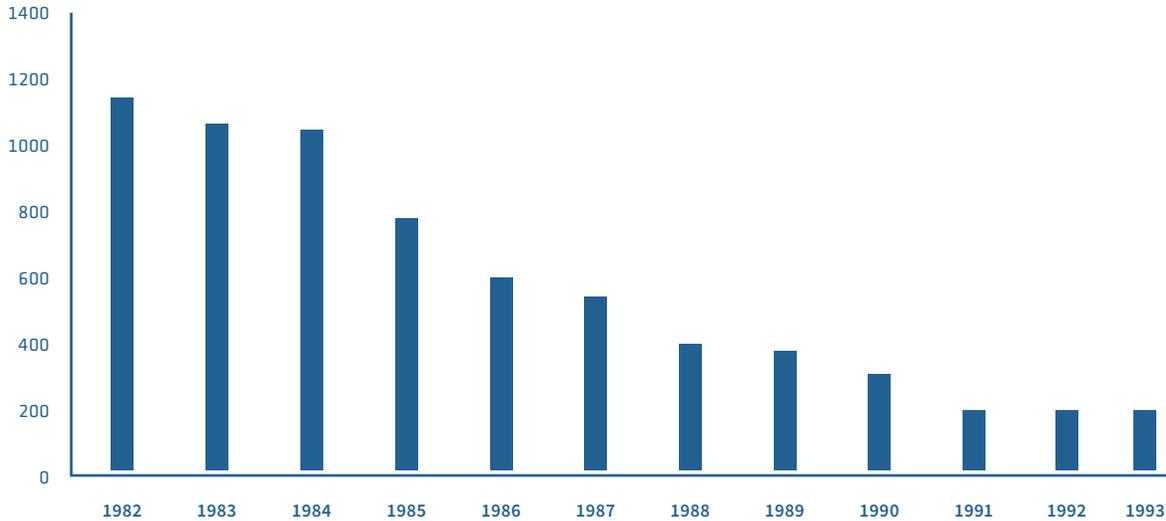
### Export-led growth

Inspired on the benefits of international trade, Hume (2015) argued: I shall...venture to acknowledge, that, not only as a man, but as a British subject, I pray for the flourishing commerce of Germany, Spain, Italy, and even France itself (on Jealousy of Trade, 1752), based on this statement, the import-

substitution has been replaced by the export-led growth by Mexico. According to the World Bank, almost 40% of Mexico's gross domestic product depends on international trade (World Bank, 2020), the debt crisis forced Mexico to accept Brady Plan,<sup>4</sup> which had a strong dose of "Mainstream Economics".

From 1982 to 1993, the Mexican government started a program of privatization, as we can see the figure 2, almost 85% of State-Owned Enterprises has been privatized. This privatization strategy was one of the most important points of the Brady Plan.

**Figure 2** Evolution of State-Owned Enterprises in Mexico.



Source: Guillén (1997, p. 34).

With the economic liberalization, Mexico has become one of the preferred countries to receive foreign direct investments to produce goods and services. The NAFTA agreement represents for Mexico the perfect way to ensure its export through two industrialized countries with the United States as the target market. It should be mentioned that 85% of Mexican exports go to the neighboring country, which represents an economic dependence, subject to any threat coming from the United States.

**Table 3.** Market size in the NAFTA Region (2017), us billion.

Country	Gross Domestic Product	Private Consumption
USA	19,391	13,394
Canada	1,652	956
Mexico	1,149	758
NAFTA Region	22, 192	15,107

Source: ProMéxico (2016).

With this openness to international trade, Mexico has become an economy of export led growth. Mexico was particularly successful in the sectors such as: machinery, electrical and electronic equipment, transport vehicles, auto parts, among others. This has been due primarily to the policy of trade liberalization and also to less natural resources dependence.

4. The US Treasury Secretary was designed to address the debt crisis 1989, when it was convinced that the amount of the existing debt would never be covered.

In addition, Mexican export capacity not only depends on Mexico's commercial opening to international capital, but also on its geopolitical position, close to the world's largest market (which helps export companies reduce their inventory costs., among others), its world-class infrastructure, its low wages attractiveness for both skilled and unskilled workers.

**Table 4.** Trade Performance of Mexico.

Top 5 markets for merchandise exports (%)				Top 5 markets for merchandise imports (%)			
2006	%	2015	%	2006	%	2015	%
United States	85	United States	81	United States	51	United States	47
Canada	2	Canada	3	China	10	China	18
Spain	1	China	1	Japan	6	Japan	4
Germany	1	Brazil	1	Korea	4	Korea	4
Colombia	1	Colombia	1	Germany	4	Germany	4

Source: World Trade Organization, 2020.

**Table 5.** US Import from Mexico 2013-2017, US Billion

Items (NAIC 4-digit)	2013	2014	2015	2016	2017	% Total Imports from Mexico
Motor vehicles	40.0	46.2	50.0	49.3	57.4	26%
Motor vehicle parts	36.0	40.3	43.9	46.0	45.5	20%
Computer equipment	13.8	13.8	17.1	18.2	20.2	9%
Communications Equipment	13.6	10.8	13.3	14.5	12.5	6%
Audio and video Equipment	13.8	14.1	14.5	12.5	12.1	5%
Other	163.5	170.5	157.5	153.5	75.6	34%
<b>Total</b>	<b>280.7</b>	<b>295.7</b>	<b>296.3</b>	<b>294.0</b>	<b>223.3</b>	

Note: Nominal US dollar. Source: Congressional Research Service (2019), compiled by CRS using Interactive Tariff and North American Industrial Classification (NAIC) 4-digit level.

As we can see, the automotive sector is the most dynamic of the Mexican export to US. Mexico and the United States have a relationship of economic interdependence on one side and geopolitics on the other. In addition, it is important to point out that Foreign Direct Investment plays an important role in the economic relationship between NAFTA countries. The United States is the largest single investor in both Canada and Mexico, with a stock of FDI into Canada reaching \$391.2 billion in 2017, up from a stock of \$69.9 billion in 1993 and the stock of US. FDI in Mexico increased from \$15.2 billion in 1993 to \$109.7 billion in 2017 (CRS, 2019). However, according to the International Organization of Automobile Manufacturers (OICA), the automotive sector in Mexico produced 4,068,415 vehicles in 2017, which represents an increase of 13% compared to 2016.

The automotive sector exports have created more than 137,000 jobs in the last twenty-five years and have reached 118 billion dollars in exports in 2017. These statistics place Mexico as the seventh producer and the fourth world exporter of light cars. Also, according to ProMéxico data, in 2017 the automotive and auto parts industry contributed 3% of the Gross Domestic Product, which means that the automotive sector not only links Mexico with the most important production chain in North America, but also It is also an important source of foreign currency, which guarantees a stable exchange rate.

## The renegotiation of NAFTA and the US Federal Immigration Law

The United States has the largest global trade deficit since 1975. Its deficit with countries meet at least one of the following three criteria:

1. They can produce things at a lower price than the United States, such as consumer products or oil. That is changing with the production of shale oil in the United States.
2. They do not need what the United States has a competitive advantage.
3. They trade a lot with the United States, but the United States imports more than it exports.

Most of the business partners with which the United States have deficits fall into the first two categories. The two largest are China and Japan. Some of the biggest deficits correspond to countries in the last category. They include Canada, Mexico and Germany (Amadeo, 2018).

The trade deficit of the United States towards Mexico has been increasing in the recent years. What must not be forgotten is that the commercial and financial liberalization that currently contributes to the strength of Mexican exports to the United States was proposed by the US as the only solution that Mexico had to export goods and increase profits.

When NAFTA came into force in 1994, the United States had a modest \$1.3 billion trade surplus with Mexico. The following year, US began to experience annual trade deficits with Mexico. This is not only because the United States was flooded at that time with Mexican imports, but also because Mexico is one of the most resilient supply chains in the world.

The US trade deficit with Mexico (26% of the total deficit trade) was unexpected, because when NAFTA was signed, Mexico was an economy based on both low wages and abundant endowment in work.

In that respect, the Trump Administration has reportedly justified its approach to trade negotiations by characterizing US free trade agreements (FTA) as unfair and detrimental to the economy, in part basing this conclusion on the size of bilateral and overall US trade deficits. The Administration also has reportedly characterized the trade deficit as a major factor in a number of perceived ills afflicting the US economy, including the rate of unemployment and slow gains in wages (Jackson, 2018).

As Inglehart and Norris (2016) noted, Trump used this trade deficit, not only with Mexico but also with other countries (like China) as the main element of his political agenda. It is useful to remember that the argument of Trump administration towards Mexico is based on four edges (so far): first, the deportation of around three million migrants; second, the construction of a border wall; third, reduction of the trade deficit with Mexico, which exists since when NAFTA was signed in 1994, and which has been increasing since 1998 (reaching 2016 to 61,7 billion dollars); and fourth, under the premise of creating jobs. President Trump tries to implement an anachronistic policy of repatriation of capital and investments from Mexico, specifically in the automotive industry, in which the United States lost its ability to compete.

The first step of Trump Administration's strategy had the support of some senators, not only putting tariffs on steel and aluminum from Canada and Mexico (the tariffs of 25 percent on steel imports and 10 percent on aluminum imports), but also, he announced a new merit-based immigration law known as RAISE (Reforming American Immigration for Strong Employment) Act in order to reduce the number of legal and undocumented immigrants. The RAISE was introduced under the following terms:

### **Reforming American Immigration for Strong Employment Act or the RAISE Act**

- This bill amends the Immigration and Nationality Act to eliminate the diversity immigrant visa category.
- The fiscal year limit for refugee admissions is set at 50,000.
- The President shall annually enumerate the previous year's number of asylees.
- The bill defines: (1) "immediate relative" as the under-21-year-old child or spouse of a U.S. citizen, and (2) "family-sponsored immigrant" as the under-21-year-old child or spouse of an alien lawfully admitted for permanent residence.
- The worldwide fiscal year level for family-sponsored immigrants is reduced.
- The bill establishes a nonimmigrant alien W-visa for the parent of an adult (at least 21 years old) U.S. citizen (United States Senate, 2017).

With these measures, Trump administration is aimed at curbing illegal and legal immigration. Also, he tries to press through all possible avenues in the renegotiation of NAFTA. In addition, he sent a budget proposal to the US Congress of 7.7 billion dollars for the construction of the wall between the two countries, and Congress authorized just 1.3 billion (Bennet, Berenson & Abramson, 2019), which would lead to the militarization of the border.

The renegotiation of NAFTA has been carried out in a context of power and political economy. These two concepts represent the dimensions of political economy between both countries. The political economy today is defined as analysis that studies the linkages between politics and economics (World Bank, 2008). In this sense, the absence of the state capacity is one of the major problems of this Free Trade Agreement. It is important to note that there is a trade dependency between both countries, but this relationship is also characterized by the power imbalance. Thus, economic power arises from the capacity to interrupt economic relations (Hirschman, 1945). From this approach, we can highlight that power plays a crucial role not only in this specific case but also in any international relationship. Thus, *Weak states, poor countries* (Deaton, 2015).

## **Conclusion**

The above analysis on immigration and trade demonstrates that what the Trump administration is really seeking is not to protect American wages and to create a transparent process for immigration to America through RAISE and new merit-based legal immigration system, but to apply tariffs on countries such as Mexico, Canada and China in order to reduce the US trade deficit and prioritize the interest of the big business.

The immigration policy of the Trump administration contrasts forcefully with the interests of the farm sector which places the issue of undocumented workers in the center of immigration debate. Due to the farm sector's heavy reliance on undocumented workers and the difficulty of this work there is considerable turnover in the agriculture sector, many undocumented workers start working in agriculture but move on to other sectors as quickly as possible (World Agricultural Economic and Environmental Services, 2014). In addition, in sectors such as agriculture, immigration is not a problem, but a solution to prevent not only the increase in food prices, but also to ensure exports of agricultural products. This situation forces the agricultural sector to constantly hire many undocumented workers. Furthermore, from the point of view of orthodox trade theory, it is unfeasible to think of raising wages in the agriculture sector to attract American workers without increasing inflation. From this perspective, we can say that undocumented workers play a crucial role in the farm sector of the US.

Thus, the US trade policy under the Trump administration to impose tariffs on all imported goods from Mexico, is to protect large US enterprises and to make the rich richer and, at the same time,

reducing the purchasing power of the US consumers. Evidence continues to show that instead of reducing the flow of immigration, tariffs will have some negative effects on the US economy in the middle run and would make immigration flows to the United States even worse in the long term. Immigration does not create trade deficits in the US economy.

Therefore, as tariffs are increased, both the rate of inflation and unemployment will increase in the US economy. In addition to this, it has been estimated that the US economy would lose \$41.5 billion in GDP for each year the tariffs are in place (Egan, 2019). Thus, the idea that the US economy is strong enough to sustain its economic growth while tariffs will hurt only Mexico is an underestimation that US is Mexico's largest export market, making the two economies closely intertwined. Thus, the immigration issue should be understood in this context in a political economic framework.

## References

- Álvarez, T. M. & Azpeitia Sánchez, F. (2010). Liberalización financiera y evolución del crédito en México. *Denarius. Revista de Economía y Administración*, 13(2), 57-108.
- Amadeo, K. (26 July 2018). US Trade Deficit by Country, With Current Statistics and Issues. Why America Cannot Just Make Everything It Needs. *The Balance*. Retrieved from: <https://www.thebalance.com/trade-deficit-by-county-3306264>
- Applebaum, A. (1 October 2018). Trump's new NAFTA is pretty much the same as the old one - but at what cost? *The Washington Post*. Retrieved from: [https://www.washingtonpost.com/news/global-opinions/wp/2018/10/01/trumps-new-nafta-is-pretty-much-the-same-as-the-old-one-but-at-what-cost/?utm\\_term=.d55d6945bfd9](https://www.washingtonpost.com/news/global-opinions/wp/2018/10/01/trumps-new-nafta-is-pretty-much-the-same-as-the-old-one-but-at-what-cost/?utm_term=.d55d6945bfd9)
- Asia-Pacific Economic Cooperation (2018). Stats APEC. *APEC*. Retrieved from: [http://statistics.apec.org/index.php/key\\_indicator/kid\\_result\\_flash/11](http://statistics.apec.org/index.php/key_indicator/kid_result_flash/11)
- Atkinson, A. B. (2015). *Inequality: What can be done*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bennet, B., Berenson, T. & Abramson, A. (2019). How Republicans Are Talking Trump Into Accepting a Smaller Border Wall Deal. *Time*. Retrieved from: <http://time.com/5528673/donald-trump-congress-border-security-compromise-republicans/>
- Boswell, C. (2010). Addressing the causes of migratory and refugee movements: The role of the European Union. *New issues in Refugee Research*. Working paper No. 73. Institute for Peace Research. University of Hamburg Germany.
- Clausing, K. (2019). *Open: The Progressive Case of Free Trade, Immigration, and Global Capital*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cohen, G. A. (1979). The Labor Theory of Value and The Concept of Exploitation. *Philosophy and Public Affairs*, 8(4), 338-360.
- Congressional Research Service (2019). NAFTA Renegotiation and the Proposed United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA).
- Deaton, A. (2015). Weak States, Poor countries. *Social Europe*. Retrieved from: <https://www.socialeurope.eu/weak-states-poor-countries>
- Dougherty, J. E. & Pfaltzgraff, R. L. (1993). *Contending Theories of International Relations*. Buenos Aires: Pearson.
- Egan, M. (5 June 2019). Tariffs on Mexico could cost America 400,000 jobs, a new report says. *CNN Business*. Retrieved from: <https://edition.cnn.com/2019/06/05/business/mexico-tariffs-job-losses>
- Feagin, J. (2012). *White Party, White Government: Race, Class and US Politics*. New York: Routledge.
- Gilpin, R. (2000). *The Challenge of Global Capitalism*. New Jersey: Princeton.

- Girma, S., & Yu, Z. (2002). The Link between Immigration and Trade: Evidence from the United Kingdom. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 138(1), 115-130. Retrieved from [www.jstor.org/stable/40440885](http://www.jstor.org/stable/40440885)
- Guess, T. J. (2006). The Social Construction of Whiteness: Racism by Intent, Racism by Consequence. *Critical Sociology*, 32(4), 649-673.
- Guillén, H. (1997). *La contrarrevolución neoliberal en México*. México: Era.
- Harkinson, J. (27 October 2016). Meet the White Nationalist Trying to Ride the Trump Train to Lasting Power. *Mother Jones*. Retrieved from: <https://www.motherjones.com/politics/2016/10/richard-spencer-trump-alt-right-white-nationalist/>
- Hirschman, A. O. (1945). *National Power and the Structure of Foreign Trade*. Berkeley: University of California Press.
- Holsti, K. J. (1964). The Concept of Power in the Study of International Relations. *Background*, 7(4), 179-194.
- Hoppe, H. H. (1998). The Case of Free Trade and Restricted Immigration. *Journal of Libertarian Studies*, 13(2), 221-233.
- Hume, D. (1758/2015). *Essays: Moral, Political and Literary*. New York: Wallachia Publishers.
- Inglehart, R. F. & Norris, P. (August 2016). Trump, Brexit, and the Rise of Populism: Economic Have-Nots and Cultural Backlash. *HKS Faculty Research Working Paper Series*. Retrieved from: <https://www.hks.harvard.edu/publications/trump-brexit-and-rise-of-populism-economic-have-nots-and-cultural-backlash>
- Inwood, J. (2019). White supremacy, White Counter-Revolutionary Politics, and the Rise of Donald Trump. *Politics and Space*, 37(4), 579-596.
- Jackson, J. K. (28 June 2018). Trade Deficit and US Trade Policy. *Congressional Research Service*. Retrieved from: <https://fas.org/sgp/crs/row/R45243.pdf>
- Kennan, George. F (1959). *"American Diplomacy"*. The University of Chicago. Printed in the United States of America.
- Kissinger, Henry. A. (1957). *A World Restored*. Published by Echo Points Books & Media. Printed in the USA
- Kregel, J. (2019). Globalization, Nationalism and Clearing Systems. *EconStor. Public Policy Brief*, 147. Retrieved from: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/201769/1/ppb\\_147.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/201769/1/ppb_147.pdf)
- Kregel, J. (2004). External Financing for Development and International Financial Instability. *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from: [https://unctad.org/en/Docs/gdsmdpbj2420048\\_en.pdf](https://unctad.org/en/Docs/gdsmdpbj2420048_en.pdf)
- Maskovsky, J. (2017). Toward the anthropology of white nationalist postracialism. *Hau: Journal of Ethnographic Theory*, 7(1), 433-440.
- McKeogh, C. (2007). Reinhold Niebuhr's Christian realism/Christian idealism. In W. D. Clinton (Ed.), *The Realist Tradition and Contemporary International Relations* (pp. 191-211). Louisiana: Louisiana State University Press.
- Moreno-Brid, J. C. (1999). *Reformas macroeconómicas e inversión manufacturera en México*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Morgenthau, H. J. (1948). *Politics Among Nations, the Struggle for Power and Peace*. New York: McGraw-Hill.
- Ocampo, J. A. (2014). The Latin American Debt Crisis in Historical Perspective. In J. E. Stiglitz & D. Heymann (Ed.), *Life After Debt. International Economic Association Series* (pp. 87-115). London: Palgrave Macmillan.
- Ortiz, Martínez, G. (2003). América Latina y el Consenso de Washington. La fatiga de la reforma. *Finanzas & Desarrollo*, 40(3), 15-17.
- Peters, M. E. (2017). *Trading Barriers: Immigration and the Remaking of Globalization*. New Jersey: Princeton University Press.
- ProMéxico (2016). *The Mexican Automotive industry: Current Situation, Challenges and opportunities*. Ministry of Economy.

- Sandoval, M. & García Arroyo, F. (1990). La economía mexicana en el fin del siglo. *Revista de la CEPAL*, Número 42, pp. 217-254.
- Schaefer, J. & Baldas, T. (10 August 2019). Inside the El Paso shooting: A store manager, a frantic father, grateful survivors. *USA Today*. Retrieved from: <https://www.usatoday.com/story/news/nation/2019/08/10/el-paso-shooting-survivors-recall-panic-terror-time-stopped/1974322001/>
- Spykman, N. J. (1942). *America's Strategy in World Politics. The United States and the Balance of Power*. New York: Harcourt, Brace & Company.
- Stiglitz, J. (2000). *Globalization and its Discontents*. Madrid: Taurus.
- Strausz-Hupé, R. (1942). *The Struggle for Space and Power*. New York: G.P. Putnam's Son.
- Time Staff (16 June 2015). Here's Donald Trump's Presidential Announcement Speech. *Time*. Retrieved from: <https://time.com/3923128/donald-trump-announcement-speech/>
- United Nations Conference on Trade and Development (2018). World Investment Report. Retrieved from: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf)
- United States Census Bureau (2020). Trade in Goods with Mexico. United States Census Bureau. <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c2010.html>
- United States Senate (13 February 2017). Reforming American Immigration for Strong Employment Act or the RAISE Act. Retrieved from: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/senate-bill/354>
- White, R. & Tadesse, B. (2010). Cultural Diversity, Immigration and International Trade: An Empirical Examination of the Relationship in Nine OECD Countries. In L. B. Kerwin (Ed.), *Cultural Diversity: Issues, Challenges and Perspectives* (pp. 775-808). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- World Agricultural Economic and Environmental Services (2014). Gauging the Farm Sector's Sensitivity to Immigration Reform via Changes in Labor Costs and Availability. Retrieved from: [https://www.fb.org/files/AFBF\\_LaborStudy\\_Feb2014.pdf](https://www.fb.org/files/AFBF_LaborStudy_Feb2014.pdf)
- World Bank (2020). National accounts data, and OECD National Accounts data files. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=MX>
- World Bank (2008). Report No. 44288-GLB. Retrieved from: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/571741468336058627/pdf/442880ESW0whit1Box0338899B01PUBLIC1.pdf>
- World Trade Organization (2020). Mexico and the WTO. Retrieved from: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/mexico\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/mexico_e.htm)

Artículo de investigación



# La internacionalización de la pequeña y mediana industria del software y de las tecnologías informáticas (SW & TI) a través del efecto trampolín del gremio<sup>1</sup>

## The internationalization of the small and medium software and information technology (SW & TI) industry through the guild's springboard effect

Aura Uribe Arévalo. PhD<sup>1</sup>, Eduardo Norman Acevedo<sup>2</sup>

1. **Análisis de la Investigación** "Los determinantes de la Internacionalización de empresas: la influencia del gremio y del directivo - Un estudio aplicado a las empresas del Software y de las Tecnologías Informáticas en Colombia"

2. **Doctora en Organización de Empresas por la Universidad de Valladolid.** Profesora de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, aurauribe@gmail.com

3. **Magíster en Gerencia Estratégica de Mercadeo por la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.** Experto en Divulgación y Comunicación de la Ciencia y la Tecnología por la Universidad de Oviedo. ednorman@poligran.edu.co

Clasificación JEL: **F2, F23, D71**

Recibido: **18/06/2020** Aprobado: **19/10/2020**

### Como citar este artículo:

Norman Acevedo, E. y Uribe Arévalo, A. (2020). La internacionalización de la pequeña y mediana industria del software y de las tecnologías informáticas (SW&TI) a través del efecto trampolín del gremio. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 16(30). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3068>

**Resumen.** Artículo de revisión sobre la internacionalización. Considera los gremios como actores del proceso, desde una visión del efecto trampolín en la pequeña y mediana industria (Pyme). La metodología empleada fue la aplicación de un instrumento cualitativo orientado a empresas de Software y Tecnologías informáticas (SW&TI) afiliadas a FEDESOFIT en Colombia. Analiza la percepción que tienen los directores de empresas de la Industria del Software y Tecnologías Informáticas. Plantea la existencia de factores externos que impulsan y determinan la internacionalización de la empresa, los gremios y los organismos públicos y/o privados los que canalizan información relevante del entorno para que el directivo la acerque a su realidad empresarial, lo cual demuestra la importancia de la asociación gremial en nuestro país. El artículo concluye que el efecto trampolín puede ser positivo en las capacidades y recursos de las empresas para expandirse localmente a través de la adquisición y control de filiales. Recomienda un mayor apoyo empírico, sobre el conocimiento de recursos disponibles en las redes para atender las necesidades de los nuevos mercados, así como la gestión de la cadena de suministros locales para tener acceso a los recursos en el entorno primario y sus redes de conocimiento.

**Palabras Clave:** Comercio internacional, Pyme, Relaciones económicas internacionales, Gremio, Perspectiva trampolín.

**Abstract.** Review article on internationalization. It considers the unions as actors in the process, from a vision of the springboard effect on small and medium sized industries (SMEs). The methodology used was the application of a qualitative instrument oriented to Software and Information Technology (SW&TI) companies affiliated to FEDESOFIT in Colombia. It analyzes the perception that company directors have of the Software and Information Technology Industry. It raises the existence of external factors that drive and determine the internationalization of the company, the unions and public and/or private organizations that channel relevant information from the environment for the manager to bring it closer to their business reality, which shows the importance of the union association in our country. The article concludes that the springboard effect can be positive in the capacities and resources of companies to expand locally through the acquisition and control of subsidiaries. It recommends greater empirical support, on the knowledge of resources available in the networks to meet the needs of new markets, as well as the management of the local supply chain to access resources in the primary environment and its knowledge networks.

**Keywords:** International trade, SME's, International economic relations, Guild, Trampoline perspective.

## Introducción

La globalización ha sido definitiva para la internacionalización de las empresas y ésta ha sido considerada como un elemento determinante para el crecimiento, expansión y logro de competitividad. Desde la mirada de los diferentes gremios, la aplicación de la teoría de internacionalización del efecto trampolín plantea una oportunidad de entrada a nuevos mercados, que debe ser tomada en cuenta, además de ser asociada como una oportunidad de servicio para la afiliación de nuevos miembros que perciban este beneficio.

Desde luego para gremios como el de FEDESOFIT en Colombia, este fenómeno no es indiferente y se convierte en una oportunidad identificada para empresas de Software y Tecnologías informáticas (SW&TI), que, por el hecho de no poder desempeñarse en mercados internacionales de forma individual, requiere de la acción social de la institución para acceder a este tipo de beneficio y también para el acceso al análisis descriptivo de la situación. El objetivo de este artículo es el de brindar herramientas a las PYMES del sector para la identificación de buenas prácticas y la detección de algunos factores de barrera para el acceso y oportunidades de cooperación, así fortalecer capacidades instaladas.

En la literatura se evidencia esta amplia necesidad de explorar la iniciativa empresarial internacional para proporcionar información sobre el proceso subjetivo y contextual del reconocimiento colectivo de oportunidades internacionales, desde la perspectiva de los empresarios individuales de acuerdo a estudios publicados como (Haaja, 2019; Cho & Lee, 2017; Dabić et al., 2019; Meng, Rieckmann, & Li, 2016; Á. J. Mora Ramírez & Norman-Acevedo, 2018) que analizan este fenómeno desde el ámbito de la PYME.

Otros artículos revisados muestran una línea clara del proceso de internacionalización de las PYMES en varias etapas, pero que plantea un su compromiso con los mercados extranjeros fluctuantes (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Diversos enfoques han estudiado la internacionalización de empresas. Se han analizado los modos de entrada a los mercados exteriores, las barreras y dificultades en la internacionalización, el papel del directivo, su perspectiva, sus motivaciones o los planes de ayuda para la internacionalización (Fornes & Cardoza, 2019; Kraus, Mitter, Eggers, & Stieg, 2017; Ren, Eisingerich, & Tsai, 2015). Algunas de las barreras detectadas en la literatura se asocian a las acciones culturales, tecnologías e incluso de costumbres de acuerdo con (Chaves, 2018; Goodenough, Waite, & Bartlett, 2015; Kumar, Singh, Purkayastha, Popli, & Gaur, 2019; Osarenkhoe & Fjellström, 2017; Popli & Kumar, 2016; Daza-Orozco, 2015).

La construcción de nuevos mercados y oportunidad de negociación en conjunto no es un hecho aislado, utilizando literatura sobre teoría de la empresa multinacional, se analizan las condiciones para que una filial pueda aprovechar las ventajas de localización del país y traducir los beneficios en un filial trampolín. Artículos como el de (Torkkeli, Kuivalainen, Saarenketo, & Puumalainen, 2019)

identifican acciones desde los gobiernos, los organismos públicos y privados, en los que figuran las agremiaciones y plantean caminos para diseñar y dirigir estrategias de apoyo para la promoción de la internacionalización de las empresas. Este tipo de literatura se convierten en un soporte para la construcción del análisis propio, allanando el camino como referente, para la toma de decisión desde los diferentes gremios.

Desde esta premisa, continuamos abordando la internacionalización, ahora desde el papel y actividad que desarrollan los gremios para impulsar la internacionalización. Las agremiaciones han sido definitivas para la protección y fortalecimiento de sus afiliados, con el diseño de actividades orientadas a su consolidación en los mercados locales y el acceso a los mercados exteriores (Ribau, Moreira, & Raposo, 2018), se analizan las condiciones para que una filial pueda aprovechar las ventajas de localización del país y convertirse en una filial trampolín útil para un gremio.

Finalmente se puede analizar a las empresas de Software y Tecnologías informáticas como un sector que se ha caracterizado por dar impulso e innovación a la economía en general, y se le considera de tipo transversal a todo el sistema productivo del país, así como una oportunidad de creación de mercados emergentes. Tiene como objetivo dinamizar la industria mediante una clara estrategia de internacionalización (Torkkeli et al., 2019; Striedinger Meléndez, M, 2019) basadas en el análisis y la oportunidad de cooperación del gremio. El presente artículo entonces se constituye en la oportunidad para explorar este fenómeno y se convierte en una oportunidad para la toma de decisiones en las acciones conjuntas de afiliados a FEDESOFTE.

La internacionalización se entiende como el proceso que conduce a que las empresas se lancen a mercados externos; mediante relaciones económico-empresariales.

Como proceso, es el resultado de las condiciones que ha marcado la globalización y que han llevado a que las empresas vean más cercanos los mercados extranjeros, para así alcanzar un posicionamiento y una supervivencia ante las condiciones de competitividad.

Se le ha considerado como la estrategia más importante y generalizada que ha cambiado el entorno competitivo de los negocios (Katiqueas, 1994; Grant; 2004; Duque-Grisales, Aguilera-Caracuel, Guerrero-Villegas, & García-Sánchez, 2019; Perez Perez, 2019; Restrepo Morales & Vanegas López, 2015).

Con la internacionalización “ha cambiado el entorno competitivo de los negocios, dado que ha permitido abrir los mercados nacionales a nuevos competidores, a la vez que ha creado nuevas oportunidades de negocio para empresas pequeñas y grandes” (Grant, 2004 P.45). Las últimas décadas han dado muestra del acelerado proceso de internacionalización de empresas (Alonso y Donoso, 1996; Coudounaris, 2018; Kraus et al., 2017; Morais & Franco, 2018) y para ello se precisa un engranaje de la estrategia general de la empresa, su misión y su visión (Nicolás Arias-Velandia; et al, 2018; Pico-Bonilla; etall, 2020).

“Los pasos más comunes en la internacionalización son la exportación, el comercio y la inversión directa” (Leonidou, 1995 p. 34; Morello, 2001; Eriksson, Fjeldstad, & Jonsson, 2017; Omer, Van Burg, Peters, & Visser, 2015). No todas las empresas optan por el mismo camino, sin embargo, existe una tendencia a seguir, una trayectoria común que empieza con la venta de productos en otro país, hasta llegar a una empresa totalmente globalizada (Morello, 2001; de Perea, Ramírez-García, & Del Cubo-Molina, 2019; Vătămănescu, Andrei, Nicolescu, Pînzaru, & Zbucnea, 2017) donde se plantea que una fuerte competencia ayuda al desarrollo de la innovación colaborativa, dirigiendo el avance hacia la satisfacción de la demanda de los consumidores (Acevedo-Valencia & Suárez-Saldaña, 2015).

Es entonces la exportación el primer paso a dar cuando se carece de experiencia y conocimientos, considerándose la decisión de internacionalización como algo arriesgado (Óladóttir; 2009), y el riesgo se incrementa en cada etapa del proceso; por ello, las empresas requieren utilizar el conocimiento adquirido en las decisiones de las fases anteriores (Acedo, 2006; Moen y Servais, 2002;

Toulová, Tuzová, & Straka, 2016). Es así como el conocimiento es un coadyuvante en la actividad de internacionalización, y un imán que trae consigo oportunidades para consolidarse o ampliar operaciones (Rodríguez, 2004; Kubíčková, 2015)

Los estudios iniciales de internacionalización confluyen en entender este proceso como una realización gradual, que se presenta en el llamado modelo de la Escuela Nórdica Uppsala, en donde se aprecia ese comportamiento secuencial (Ooi & Richardson, 2019). Centra su atención en la forma en la que se construye experiencia a través del conocimiento del mercado, y así reducir los riesgos y la incertidumbre que genera la participación de empresas a nivel internacional (Johanson y Vahlne ;1977; Moen y Servais, 2002; Rieckmann, Wan, & Meng, 2019).

Una vez se logra madurez en los mercados locales, las empresas inician el camino hacia los mercados exteriores, cada paso que se recorre para el logro de condiciones internacionales, se genera conocimiento y nuevas oportunidades (Arbaugh; Camp; Cox; 2008; Hutzschenreuter, et al; 2009; Ciszewska-Mlinarič, 2016; Dominguez & Mayrhofer, 2017).

La trayectoria en investigación ha dado paso a otros estudios que dan importancia a aspectos como los modos de entrada a los mercados exteriores y la creciente participación de las Pymes en el escenario global.

Para el caso de las Pymes, los modos de entrada a mercados internacionales están marcados por la gestión y la capacidad de enfrentar los retos que trae romper con las barreras que supone ese cambio, especialmente porque en “los distintos enfoques teóricos que tratan de explicar el proceso de internacionalización de las empresas, en el que el tamaño de estas adquiere un papel significativo” (Mora-Ramírez & Chacón, 2019 p. 21).

Se ha valorado la relación directa existente entre el tamaño y la edad de la empresa con su capacidad de ser una exportadora (Westhead, Wright y Ucbasaran; 2001; Hosseini, Brege, & Nord, 2018; Meyer, 2017). Sin embargo, existen estudios que han encontrado que las empresas más pequeñas tienen más probabilidades de ser exportadores (Bilkey y Tesar; 1977). Aspecto que ha logrado mayor relevancia con el surgimiento de las empresas nacidas globales – Born Globals- que con sus características ponen de manifiesto que las Pymes pueden tener una alta vocación internacional (Vaillant; Urbano y otros; 2006; Goncalves & Smith, 2019).

En el impulso y la puesta en marcha de la estrategia de internacionalización toman partido no solo las empresas sino también el gobierno, los gremios, las asociaciones y distintas instituciones públicas y privadas.

Por lo anterior adquiere importancia que organismos y entidades públicas ofrezcan programas de ayuda para que las empresas inicien su proceso de internacionalización (Calderón y Fayos; 2002). Con mayores servicios de apoyo e información, un mayor conocimiento y asistencia desde las políticas gubernamentales, la existencia de misiones comerciales y la participación de las cámaras de comercio y las agremiaciones se pretende impulsar la internacionalización empresarial.

### ***Las ayudas a la internacionalización de la empresa***

El desarrollo comercial, ha hecho necesario el surgimiento de entidades y organismos, públicos y/o privados, que buscan la promoción y ayuda a la exportación de las empresas, de alguna manera estos organismos ayudan a superar vacíos de conocimiento y experiencia que algunos directivos empresariales poseen, y logran que se vea la internacionalización con una percepción positiva.

“Los gobiernos participan en la internacionalización de sectores y empresas creando la infraestructura y el marco favorable para que las empresas sean internacionalmente más competitivas” (Calderón y Fayos; 2004 p.34; Vătămănescu et al., 2017), aportando la información que

las empresas requieren para la toma de decisiones de internacionalización, así como la transferencia de conocimiento mediante programas de formación, información, de financiación, que estimulen a las empresas a ver más allá de sus mercados nacionales. Ello articulado con el objetivo de esta estrategia de contribuir con el desarrollo económico del país y un consecuente incremento del nivel de vida de su gente.

Es así, como los organismos y entidades públicas se vinculan a esta estrategia ofreciendo programas de ayuda para que las empresas pequeñas y medianas “logren el proceso de internacionalización mediante programas de promoción de exportaciones que buscan divulgar una política de comercio, promoción del comercio y promoción de exportaciones” (Dominguez, 2018 p.63).

Es evidente que lanzarse a un plan de internacionalización crea nuevos retos para los cuales no siempre está preparada la empresa. Es así como los planes de promoción de exportaciones ayudan a las empresas en el proceso de salida y consolidación en los mercados internacionales mediante acciones como tomar la iniciativa, reducir la incertidumbre y apoyar la solución de problemas (Hilmersson, Sandberg, & Hilmersson, 2015).

Las ayudas a la exportación se han orientado hacia el aumento de las exportaciones y la ayuda al crecimiento de las pequeñas empresas. Diversos estudios han valorado los problemas a los que se enfrentan estas pequeñas empresas en su proceso de internacionalización al afrontar la exportación y los mecanismos con los que cuenta y las diferentes ayudas que desde los gobiernos se definan (Kotabe; Czinkota; 1992).

Son también un mecanismo que ayuda a las empresas a superar las barreras a la exportación, son una fuente de información para el directivo y se les valora positivamente ya que llegan a servir al directivo a la hora de aprehender y generar experiencia respecto a actividades de exportación.

Para algunos empresarios, los programas y políticas de asistencia y apoyo para la exportación de las Pyme aún tienen vacíos y conduce a que Pymes que fueron exportadoras y que sean potenciales exportadoras no estén interesadas en hacerlo en el corto o largo plazo (Crick, 2004). Lo que lleva a buscar potencializar los estímulos a la internacionalización, con la participación de los directores y de los organismos vinculados en el diseño de los programas que busquen la minimización los obstáculos percibidos.

## Marco conceptual

### *El efecto trampolín en la internacionalización empresarial*

La literatura tradicional considera que la Inversión Directa Extranjera – IDE- puede ser vista como un impulsor de la internacionalización en países en desarrollo (Magomedova, Achcaoucaou, & Miravittles, 2017). La IDE ha sido importante en países en vías de desarrollo, impulsan su crecimiento, el desarrollo y por supuesto la internacionalización de empresas, que puede ser medida con el auge de fusiones, adquisiciones y franquicias en estos países (Luo y Tungg; 2007; Kumar, Singh, Purkayastha, Popli, & Gaur, 2019).

Las empresas de estas nuevas economía emergentes se han beneficiado de la entrada a sus terrenos de empresas internacionales de países desarrollados mediante la cooperación, las alianzas y las joint venture (Luo y Tungg; 2007, Guillen y Gracia; 2009; Maseland, Dow, & Steel, 2018; Prabhudesai, Prasad, & Ang, 2017), de ésta manera se ha trasladado tecnología y capacidad de organización, con una ampliación de sus ventajas competitivas centrada principalmente en la producción a bajo costo (Sun; 2009; Osarenkhoe & Fjellström, 2017), esto ha hecho factible que las empresas de estos mercados emergentes logren más tarde la internacionalización mediante algunas de las maneras tradicionales, como la exportación.

El creciente interés por el desarrollo de estos países, sus dinámicas empresariales, robustecen la nueva investigación, y el estudio de la internacionalización de sus empresas no está al margen; ya que se sabe muy poco sobre cómo logran desarrollar sus estrategias para sobrevivir y crecer en el “nuevo orden mundial” (Sun; 2009).

La continua dinámica de la economía internacional, refuerza cada vez más la necesidad de las empresas por ampliar su cobertura y presencia en los mercados exteriores, de ahí que surjan y se potencialicen los planes de ayuda – ya mencionados- para esa dinamización.

En la literatura existente el concepto trampolín – Springboard-, como un impulsor de la internacionalización de la empresa, aún no ha sido plenamente abordado como un factor determinante para la internacionalización de las Pymes (Maseland et al., 2018; Villar, Pla-Barber, Domingo, & Madhok, 2017).

Es desde esta nueva perspectiva denominada trampolín – springboard-, que se busca dar nuevos avances de investigación, como un valor añadido a la teoría que sobre el proceso de internacionalización ya existe. El punto de origen de este concepto viene de revisión de las relaciones comerciales que por tradición y por historia, han tenido España y Latinoamérica (Pla-Barber, Camps-Torres y Madhok 2009; Prabhudesai et al., 2017).

Ir a nuevos mercados trae una necesidad de conocer y aprender del mercado destino, superar lo que ha sido considerado como la distancia psíquica (Johanson y Vahlne ,1977); la distancia no existe sólo en el sentido físico, sino que implica también elementos económicos, institucionales y culturales (Hutzschenreuter et al; 2009; Gil Toledo, 2019); es desde esta premisa que se considera el concepto de “país trampolín” como el camino que simplifica el llegar a un país superando estas diferencias, que ayuda a acelerar el proceso de internacionalización (Pla-Barber y Camps-Torres; 2009) y es aquí en donde el gremio ha de adquirir un papel más activo para superar las barreras percibidas. Es de destacar que las empresas de este sector, cada vez adquieren un mayor peso en la economía global con el desarrollo de plataformas digitales para el comercio local e internacional y el diseño de medios de pago, como es el caso de Amazon, Alibaba, Mercado Libre en Latinoamérica, han abierto el debate sobre la regulación y control de sus operaciones, por lo tanto deben prepararse y asumir nuevos cambios en el sector y los gremios para el acompañamiento y respaldo de estas empresas digitales (Wu & Gereffi, 2018).

En Pla-Barber, Camps-Torres, Madhok; 2009, se resalta la figura del país trampolín como aquel que ayuda y facilita la entrada a entornos institucionales diferentes al del país de origen. En su mayoría, “los directivos de las empresas son temerosos ante el riesgo, seleccionan aquellos países donde la falta de conocimiento es menor para invertir por primera vez; una vez que la empresa ha entrado en un país, los directivos aprenden cómo operar en el extranjero, cómo competir en la industria en otro país y cómo manejar una empresa multinacional” (Cuervo; 2008 P.38); este nuevo conocimiento facilita relación con países sobre los que inicialmente sabían menos. Es allí donde las agremiaciones se convierten en ejes fundamentales para las empresas al aumentar su competitividad y, por lo tanto, apoyarlas para que accedan a las cadenas de valor mundiales y a los nuevos mercados, centrándose únicamente en actividades exógenas que sirvan para mejorar la cooperación con los mercados mundiales, que son fundamentales para la dinámica de los clúster (Osarenkhoe & Fjellström, 2017)

## Metodología

El estudio utiliza un enfoque cuantitativo, mediante la recopilación de información primaria, a partir de los datos obtenidos de un cuestionario adaptado de un estudio Factores que inciden en el desarrollo de proveedores locales del sector automotriz en México, Aguascalientes (Mendoza, 2017). El instrumento fue dirigido a directores de empresas de Software y Tecnologías informáticas

(SW&TI) afiliadas a la Federación Colombiana de la Industria del Software (FEDESOFTE). Se diseñó con preguntas orientadas a valorar el papel del directivo y la valoración que éstos hacen de la gestión del gremio, como facilitador o propulsor de programas de ayuda para la promoción de exportaciones y de otros organismos (Daza-Orozco, Cera-Ochoa, 2018). Por razones de disposición de tiempo y recomendaciones del gremio, se han utilizado preguntas cerradas y se realizó un análisis del fenómeno a partir (Daza-Orozco E., 2019).

De una población de 180 empresas afiliadas, se realizó una muestra de tipo aleatorio con 109, nivel de confianza del 90% y margen de error del 7,5%. y una tasa de respuesta del 40,56%.

Se realiza un análisis descriptivo de aquellas preguntas que orientan la percepción que tienen los directivos de las empresas del SW&TI, frente a la información que proporcionan para superar las barreras percibidas en la internacionalización, es decir si ejercen un papel de trampolín que ayude a la empresa a lanzarse a la internacionalización.

La recopilación de datos a través este instrumento utiliza el análisis cuantitativo, en forma de regresión binaria logística, para estudiar la composición de las necesidades identificadas en la literatura, para analizar las percepciones de los miembros de FEDESOFTE, desde tres variables principales detectadas como lo son: en primer lugar, información de los directivos para la toma de decisiones, segundo lugar las barreras de exportación y en último lugar se relacionó el conocimiento de los asociados sobre las políticas de apoyo y estímulo ofrecidas por el gobierno y sector como lo son FEDESOFTE, Cámara de Comercio y Proexport.

## Resultados

### La Internacionalización Empresarial

#### Preferencias de Información del directivo de la Industria del SW&TI

Como punto de partida, en la revisión de literatura se detectó como un común denominador las necesidades de información de los directivos a la hora de plantearse la internacionalización (Chaves, 2018; Kumar et al., 2019; Osarenkhoe & Fjellström, 2017).

**Tabla 1.** Preferencias por la Información.

Preferencias por la Información	Rango de Edad Directivo				
	n	Menor 30 años	30-39 años	40-49 años	50-59 años
Información sobre el atractivo de ciertos mercados exteriores	58,90%	16,28%	39,53%	34,88%	9,30%
Información sobre barreras a la exportación	9,59%	71,43%	14,29%	0,00%	14,2%
Información sobre programas de ayuda a la exportación	31,51%	8,70%	26,09%	60,87%	4,35%
	100%				

**Fuente:** elaboración propia

Como podemos observar, la información referente a: *información sobre el atractivo de ciertos mercados exteriores* (Duque-Grisales, Aguilera-Caracuel, Guerrero-Villegas, & García-Sánchez, 2019; Duque-Grisales et al., 2019), es la que demandarían como primera opción, la cual les permite un mayor acercamiento y conocimiento previo de nuevos mercados, y valorar si su empresa puede tener viabilidad en ese nuevo entorno.

Como segunda opción, prefieren información sobre barreras a la exportación, las Pymes tradicionalmente se cohiben al percibir barreras u obstáculos, algunas no se sienten capaces de superarlas, y es a través de organismos públicos y/o privados, mediante planes de ayuda que se logra superarles con los planes de ayuda (Bowen, 2019).

Y en tercera opción, en concreto la que se refiere a planes de ayuda a la exportación. En un estudio titulado Internacionalización de la pequeña y mediana empresa: Las barreras y el papel de las organizaciones de apoyo público, (Gardó, García, & Descals, 2015) se explica como el acceso restringido al financiamiento, combinado con el pequeño tamaño de los minoristas, su falta de experiencia en los procesos de internacionalización, y el potencial que aún permanece en el mercado local, son un incentivo para no aventurarse en otros mercados.

Como hemos anticipado, es desde los organismos públicos y/o privados, y los gremios, desde donde se canaliza la información referente a planes de ayuda, que permiten superar las barreras percibidas. Por ello se ha procedido a valorar la percepción que se tiene de esa información que suministran estos organismos, en aspectos concretos como información sobre barreras y obstáculos, planes de ayuda, estudios de mercado, identificación de destinos atractivos y líneas de financiación.

**Tabla 2.** Valoración de la información recibida.

Valoración de la información recibida	Barreras y Obstáculos	Planes de Ayuda	Estudios de Mercado	Destinos Atractivos	Líneas de financiación
<b>Proexport</b>	1,64	1,66	1,66	1,68	1,60
<b>Cámara de comercio</b>	1,64	1,75	1,66	1,71	1,66
<b>FEDESOF</b>	1,26	1,23	1,32	1,29	1,23

\*Valoración en escala de 1 a 3. Fuente elaboración propia

En una escala de 1 a 3, siendo 1 nula y 3 buena, observamos que la valoración que hacen los directivos de la información ofrecida por organismos y gremios es baja. Los esfuerzos de estos organismos se pierden, no llegan o no alcanza a ser útiles para los directivos a la hora de plantearse la decisión de internacionalizar sus empresas. Para el caso particular del gremio, es al que se le valora por debajo de los demás organismos. El que se les califique bajo, no quiere decir que estos organismos no elaboren información, solo que no llega en la forma en que los directivos la requieren.

Centrándonos en aspectos concretos al gremio, se procedió a preguntarle sobre aspectos precisos de sus actividades más comunes y que están dentro de su programa de gestión orientadas a promover la internacionalización.

**Tabla 3.** Percepción de la actividad gremial

Percepción de la actividad gremial	Si	No	N/R
¿Favorece el gremio a la internacionalización de las empresas?	30,14%	35,62%	34,25%
¿Promueve al gremio a la actualización del sector?	50,68%	17,81%	31,51%
¿El gremio ayuda a identificar mercados atractivos?	28,77%	34,25%	36,99%
¿Conoce las actividades que realiza el gremio para promover la exportación?	17,81%	54,79%	27,40%
¿Ha solicitado ayuda al gremio para actividades de internacionalización?	21,92%	49,32%	28,77%
¿Conoce las actividades que realiza el gremio para promover la exportación?	20,55%	50,68%	28,77%
¿Ha participado en las actividades de formación?	12,33%	58,90%	28,77%
¿Ayuda al gremio a superar las barreras de internacionalización?	30,14%	35,62%	34,25%
¿Favorece Fedesoft a la protección del meercado nacional?	46,58%	21,92%	31,51%
¿Considera que el dialogo de Fedesoft-Gobierno favorece el desarrollo del sector?	60,27%	6,85%	32,88%
¿Considera que Fedesfot favorece las relaciones con otras empresas internacionales del sector?	52,05%	16,44%	31,51%

Fuente elaboración propia

No obstante que algunos directivos se abstuvieron de cuestionar el papel del gremio, encontramos algunas consideraciones que marcan la percepción general, como son:

En cuanto a las actividades que hacen referencia a establecer relaciones con el gobierno y empresas internacionales, son percibidas positivamente, 60,27% y 52,05%, hecho que valora el logro de los objetivos del gremio en consolidar y proteger el sector.

Los directivos valoran positivamente, un 50,68%, el hecho que el gremio promueva la actualización tecnológica del sector. Esto se refuerza, con la valoración positiva, un 52,05%, de la promoción de relaciones con otras empresas internacionales (Lejpras, 2015), ya que de estas relaciones los directivos actualizan y conocen los avances de otras empresas que puedan implementarse.

Como aspecto negativo, observamos como las actividades de formación que emprende el gremio no son conocidas ni acogidas por los directivos. Un 50,68% no conoce los programas de formación, y solo un 12,33% de los directivos ha participado alguna vez a ellos. Con estas cifras, nuevamente se refuerza la necesidad que tiene el gremio de mejorar sus estrategias de comunicación y acercarse a las necesidades del directivo para alinear esfuerzos (Dabić et al., 2019).

Los programas de ayuda son diseñados para que las empresas superen las barreras que las empresas perciben, en primera medida por una falta de información, observamos que la percepción de la actuación gremial para facilitar el superar barreras solo un 30,14% de los directivos la valoran positivamente.

Desde estas premisas, se busca evaluar el papel trampolín que puede ejercer el gremio y como es percibido por los directivos de las empresas. En concreto se valorará la percepción que se tiene de la información que proveen organismos y gremio para superar las barreras a la internacionalización del gremio en particular la relación del directivo con actividades concretas que buscan preparar y fomentar la internacionalización de las empresas afiliadas a FEDESOFTE.

### *El gremio de la industria del Software y Tecnología de la información (SW-TI) como impulso a la internacionalización- FEDESOFTE-*

Las agremiaciones son órganos representativos de intereses del sector privado, su papel es muy importante en la formulación de políticas públicas; y adquieren un papel de interlocutores válidos entre el gobierno y el congreso.

El gobierno colombiano dentro de su plan de modernización y expansión de la economía, traza como estrategia la transformación del aparato productivo del país y de esa manera lograr un impulso de las exportaciones, mediante la identificación de sectores claves y de impacto en la economía, es así que éste sector en particular entra en el punto de mira de las políticas de internacionalización, considerándose como un sector estratégico y de talla mundial; así dar un impulso a esta industria para mejorar su resultados, en el corto tiempo.

La actuación gremial se orienta hacia la investigación tecnológica; “busca investigar, analizar y divulgar información de impacto y prospectiva en las áreas tecnológicas y de mercado, así como la de promover el desarrollo de alianzas estratégicas tendientes a consolidar programas como el de universidad - sector productivo - empresas, a nivel nacional e internacional” (Bértola, 2005 p. 86).

Las empresas del Software y Tecnologías Informáticas SW&TI- de Colombia, afiliadas al gremio FEDESOFTE, un gremio joven que ha centrado su atención en el mercado exterior movidos por el estímulo del gobierno y el que Colombia esté orientando su economía hacia el exterior a través de la firma de tratados de libre de comercio con EE. UU., Canadá, Unión Europea, Corea, Alianza del Pacífico; valiéndose de las ventajas competitivas de un recurso humano joven y altamente cualificado.

La industria del SW&TI en Colombia está conformada por Pymes, un 58% son microempresas y lo que indica que el sector puede convertirse en un segmento con mejor proyección exportadora para Colombia.

Las acciones del gremio están en coordinación con el llamado “programa de transformación productiva”, que “tiene como objetivo impulsar la transformación productiva de la economía del país hacia una estructura de oferta diversificada, sostenible, de alto valor agregado y sofisticación que promueva su adecuada inserción en los mercados globalizados y contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de sus habitantes” (Cardona, & Escobar, 2012, p.132).

A la industria del SW&TI, se le considera como un sector de conocimiento, en el que prevalece la investigación, desarrollo tecnológico, y formación de personas capacidades de dar soluciones a las necesidades del entorno y generación de nuevo conocimiento, desde esta óptica, es la capacitación y formación su mayor inversión.

En el desarrollo productivo, el gremio busca generar las acciones a para aumentar la competitividad y formar a los empresarios.

A pesar de la importante necesidad para Colombia, y sus gremios, de acceder a mercados internacionales, esta actividad se ha dado directamente por el ejercicio de empresarios que a través de iniciativas individuales y acciones de emprendimiento dan el “salto” a lo desconocido, a los mercados internacionales.

Bajo esta propuesta de la implicación del gremio en la internacionalización de sus empresas afiliadas, a continuación, se hace una valoración de la perspectiva que tienen los directivos en el papel que ejerce el gremio – FEDESOF – para la internacionalización.

Una plataforma de internacionalización sostenible creada por la agremiación es de suma importancia en estos días porque la digitalización está permeando fundamentalmente las industrias tradicionales, los mercados laborales y la economía mundial, y transformando varias facetas del intercambio.

Para las empresas, esto significa oportunidades para modelos de negocio nuevos o cambiantes, que van desde los canales de comercialización y ventas hasta la logística.

Este estudio contribuye a la literatura que examina que la localización puede ayudar a las empresas a aumentar su competitividad y, por lo tanto, apoyarlas para que accedan a las cadenas de valor mundiales y a los nuevos mercados, centrándose únicamente en las actividades exógenas que sirven para mejorar la cooperación con los mercados mundiales, que son fundamentales para la dinámica de las agrupaciones.

## Discusión

La internacionalización de la empresa sigue siendo una fuente de estudio, en la que no solo han de valorarse las características de la empresa, del directivo, sino las actuaciones de los organismos que se han creado para tal fin.

Las diversas teorías existentes buscan explicar la internacionalización, y dar una idea precisa de la amplia gama de factores que alientan a los empresarios a identificar y explotar las oportunidades del mercado exterior (Westhead, Wright y Ucbasaran; 2001). Pero debe considerarse estratégico tener un panorama amplio local que permita abarcar cualquier tipo de negociación en un escenario de trampolín.

Las teorías clásicas, han dado una apreciación del porque las empresas se internacionalizan y una aproximación del como lo hacen. Existen factores externos que impulsan y determinan la internacionalización de la empresa, son los gremios y los organismos públicos y/o privados los que canalizan información relevante del entorno para que el directivo la acerque a su realidad empresarial.

Alcanzar la internacionalización no es solo una motivación de la empresa. Cuando los gobiernos y gremios se vinculan a ese fin, deben orientar y articular sus acciones para que sean primero conocidas y posteriormente utilizadas por la empresa como un trampolín que agiliza y moviliza la gestión internacional.

Para el caso particular de este artículo, es notorio que la necesidad información es requerimiento más insinuado por los directivos, hecho que da especial interés al gremio para realizar cambios en su gestión, y en los medios que utiliza para divulgar sus actividades entre sus afiliados.

No obstante que el artículo es exclusivamente descriptivo, será de interés para el gremio, le permite valorar sus acciones y mejorarlas, para que el directivo lo conciba como un agente impulsor- un trampolín- de las empresas del SW&TI.

En general, se puede concluir que es deber de los organismos y gremios, analizar si la información que proveen realmente contribuye en la decisión del directivo a la hora de considerar la internacionalización de las empresas del sector. Actuar como trampolín requiere de una integración y sintonía con las necesidades de la empresa y del sector y las oportunidades que existan en el exterior.

En conclusión, se identifica del análisis que las empresas están restringidas por un conocimiento limitado de recursos y forma de acceso a estos, también existe una percepción de la dificultad de contratación de mano de obra altamente calificada, se identifica baja productividad para atender negocios y poca experiencia por parte de los directivos en afrontar la internacionalización. En tales entornos las empresas tienden a estar más motivadas afrontar una estrategia de trampolín adquiriendo los recursos humanos capacitados en el extranjero.

Por otra parte, las contrataciones nacionales son un modo de lograr un crecimiento más seguro, posibilitado por la disminución de los costos de transacción, mejores mercados financieros, y normas y reglamentos de contabilidad que pueden ser identificadas como una barrera en el extranjero. Además, las empresas están relativamente familiarizadas con el mercado y por lo tanto podrían sentirse más seguras de sus vínculos locales para acceder a los recursos del conocimiento.

## **Conclusiones y recomendaciones**

La exploración realizada arroja como resultado necesario el acercamiento y conocimiento previo de nuevos mercados, propuestos por medio de la actividad gremial y gubernamental para la toma de decisiones por parte de las Pymes interesadas en incursionar en estas actividades, dada la poca capacidad económica de estas, para desarrollarlas por sí mismas.

También se percibe como conclusión importante la necesidad de generación de planes de ayuda a la exportación concretos para el sector por parte de planes específicos del gobierno y el gremio y la necesidad urgente de que estos organismos elaboren información útil y el acceso a la misma. Se hace necesario como una percepción generalizada de los resultados de este estudio, la mejora las estrategias de comunicación y socialización de esta información, así como su elaboración con canales de comunicación más accesibles para ser consultada por el gremio.

Es latente el interés en acceder a información de mercados de EE. UU., Canadá, Unión Europea, Corea, Alianza del Pacífico, así como conocer la percepción de estos mercados sobre ventajas competitivas de un recurso humano joven y altamente cualificado que se percibe como el plus por parte de los encuestados. Así como la necesidad de evaluación de viabilidad de la oferta del sector en ese nuevo entorno para superar las barreras a la internacionalización mediante el apoyo gremial y gobierno.

Se realiza un énfasis al acceso de las actividades de formación que se plantea desde una justificación empírica para la estrategia de trampolín. Hay algunas implicaciones prácticas para las PYMES.

En primer lugar, la estrategia de trampolín puede tener un efecto positivo en las capacidades y recursos. El impacto de conseguir clientes en el extranjero puede ser aprovechado para expandirse en los mercados nacionales a través de la adquisición y control de las filiales locales.

En segundo lugar, al considerar la estrategia de trampolín, una PYME de un mercado emergente, debería centrarse en un mayor apoyo empírico, sobre el conocimiento de recursos disponibles en las redes locales a las que se puede acceder a recursos necesarios a través de su filial local.

Finalmente es importante aprovechar proactivamente la ventaja de una presencia y componente local en la cadena de suministro y acceso a mano de obra altamente calificada para tener acceso a los recursos requeridos por un mercado internacional como potencial cliente para las pymes del sector de SW&TI.

Futuras investigaciones pueden utilizar esta misma metodología para evaluar la percepción de acceso de otras industrias para aplicar este modelo, desde la óptica y percepción de estos mercados y el comportamiento gremial y gubernamental del sector particular, para explorar las posibilidades de apoyo a este tipo de estrategias.

## Referencias

- Acedo, F. (2006): "El efecto de los factores institucionales sobre percepción del riesgo exportador". Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, N° 2875, pp. 23-40 año 2006
- Alonso, J.A; Donoso, V. (1996): "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España". Papeles de Economía Española, No. 66, pp. 124-143.
- Arbaugh, JB; camp, SM; Cox, LW (2008): "Why Don't Entrepreneurial Firms Internationalize More?" Journal of Managerial, Vol. 20 (3), pp. 366-382
- Acevedo-Valencia, L., & Suárez-Saldaña, J. E. (2015). Los operadores económicos autorizados en Colombia: ¿puede el modelo estandarizado de la Organización Mundial de Aduanas facilitar la inserción nacional en la realidad del comercio exterior mundial? *Panorama*, 9 (17), 124-131. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v9i17.796>
- Bértola, L; et all. (2005). Ciencia, Tecnología e Innovación en Uruguay: Diagnóstico, Prospectiva Y Políticas, Universidad de la República, Montevideo.
- Bilkey, W; Tesar, W. (1977): "The export behavior of smaller.sized Wisconsin manufacturing firms". Journal of International Business Studies, Vol. 8(1), pp. 93-98.
- Bowen, R. (2019). Motives to SME internationalisation: A comparative study of export propensity among food and drink SMEs in Wales and Brittany. *Cross Cultural and Strategic Management*. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2018-0125>
- Cardona, M., & Escobar, S. (2012). Innovación en la transformación productiva industrial: aportes a la discusión. *Semestre económico*, 15(31), 127-151.
- Chaves, F. Q. (2018). The springboard network: multinationals in Latin America. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 855-874. <https://doi.org/10.1108/JoEM-07-2016-0172>
- Cho, J., & Lee, J. (2017). The impact of ownership structure on internationalization: An empirical study of Korean SMEs. *Global Business and Finance Review*, 22(1), 51-66. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.1.51>
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L.-P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2019). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>

- Daza-Orozco, C.; Cera-Ochoa, R. A. (2018). *Escritura con estilo: Guía práctica para publicar científicamente* (1st ed.). Retrieved from: <http://palma.sanmateo.edu.co/index.php/catalogo/series/41-escritura-con-estilo-guia-practica-para-publicar-cientificamente>
- Daza-Orozco E.; Ramírez-Varela, F.; Arboleda-Muñoz, G.; Gil-Ángel, G.; Villada-Castillo, H.; Portela-Guarín, H.; García-Fernández, J.; Estévez-Ceballos, J.; Infante- Castillo, A.; Rodríguez-Cuberos, E.; Cascante-Gatgens, A.; Barrien, M., C. E. . N.-A. (2019). *Iniciación científica: conceptualización, metodologías y buenas prácticas* (1st ed.; C. E. Daza-Orozco, Ed.). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20812.23684>
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051–1063. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>
- Duque-Grisales, E., Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., & García-Sánchez, E. (2019). Can proactive environmental strategy improve Multilatinas' level of internationalization? The moderating role of board independence. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2377>
- Fornes, G., & Cardoza, G. (2019). Internationalization of Chinese SMEs: The Perception of Disadvantages of Foreignness. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(9), 2086–2105. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1518218>
- Gardó, T. F., García, H. C., & Descals, A. M. (2015). Internationalization of SME retailer: Barriers and the role of public support organizations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(2), 183–200. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2013-0146>
- Striedinger-Meléndez, M. (2018). El Marketing Digital Transforma La Gestión De Pymes En Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>
- Goodenough, A., Waite, S., & Bartlett, J. (2015). Families in the forest: guilt trips, bonding moments and potential springboards. *Annals of Leisure Research*, 18(3), 377–396. <https://doi.org/10.1080/11745398.2015.1059769>
- Haaja, E. (2019). Why do some SMEs engage in joint internationalisation and others do not? Exploring the role of mental images in collective international opportunity recognition. *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00253-4>
- Kraus, S., Mitter, C., Eggert, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691–716. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0201-4>
- Kumar, V., Singh, D., Purkayastha, A., Popli, M., & Gaur, A. (2019). Springboard internationalization by emerging market firms: Speed of first cross-border acquisition. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00266-0>
- Lejpras, A. (2015). Knowledge, location, and internationalization: empirical evidence for manufacturing SMEs. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(8), 734–754. <https://doi.org/10.1080/10438599.2014.997460>
- Meng, F., Rieckmann, J. M., & Li, C. (2016). Empirical evidence how social capital effects the internationalisation process of SME in Zhejiang. *Transnational Corporations Review*, 8(3), 196–20
- Mendoza Martínez, E. (2017). Factores que inciden en el desarrollo de proveedores locales del sector automotriz en Aguascalientes. México y la cuenca del pacífico, 6(18), 87-117. 6. <https://doi.org/10.1080/19186444.2016.1233731>
- Mora-Ramírez, Á. J., & Chacón, S. (2019). ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA, ECOLAB. LABORATORIO Y PROCESOS DE FORMACIÓN DIFERENCIAL - Ecosystem of innovation education, ECOLAB. Laboratory and differential training processes. *Panorama*, 13(25), 60–72. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v13i25.1329>
- Mora Ramírez, Á. J., & Norman-Acevedo, E. (2018). A systematic review of the literature on the internationalization of the SME enterprise in Colombia. *Espacios*, 39(3).
- Mora Ramírez, A. J., & Norman Acevedo, E. (2017). Revisión sistemática de literatura sobre la internacionalización de la empresa PYME en Colombia. *Espacios*, 38(39).

- Nicolás Arias-Velandia Gisèle Eugénia Becerra-Plaza Ricardo José Salas-Díaz William Umar Rincón-Báez, Andrés Felipe Mejía-Rodríguez, H. L. F. (2018). *Retos a los programas de administración una mirada al saber. Resultados de la evaluación externa (2012-2016)*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Osarenkhoe, A., & Fjellström, D. (2017). Cluster's internationalisation platform as a springboard for internationalisation of firms in the age of digitalisation. In S. K.S. (Ed.), *30th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth, IBIMA 2017* (Vol. 2017-Janua, pp. 3022–3032). Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85048674487&partnerID=40&md5=2bc967493594887f6d43ca4169634da1>
- Pico-Bonilla Rita; Ramos-Barrera, María Gabriela; Burgos-Flórez, Marco Antonio; Hernández-Zuluaga, José Carlos; López-Camargo, Oscar David Andrés Julián; Carvajal, Alexander; Romero, Héctor; Fajardo-Ortiz, Eddy Johanna; Ramírez, Hadrien Jean-Eude, C. M. G. (2020). *Integración latinoamericana: retos, obstáculos y nuevos paradigmas* (1st ed.; C. M. Pico-Bonilla, Ed.). Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Popli, M., & Kumar, V. (2016). Jumping from Springboard? The Role of Marginal Cultural Distance in Cross-Border M&A Deal Completion. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 527–536. <https://doi.org/10.1002/tie.21759>
- Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H.-T. (2015). How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, 24(4), 642–651. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.006>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). Categorising the internationalisation of SMEs with social network analysis. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 35(1), 57–80. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.094274>
- Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puimalainen, K. (2019). Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. *International Marketing Review*, 36(1), 31–55. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0057>

Artículo de revisión



# El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones

## Performance: an essential source for the maintenance and survival of organizations

Dolly Yamile Mayorca Beltrán<sup>1</sup>, Eliecer Mayorca Capataz, PhD<sup>2</sup>, Milton Eliecer Mayorca Beltrán<sup>3</sup>

**1. Administradora Industrial.** Universidad de Cartagena; Magíster en Ciencias de la Organización Universidad del Valle; docente tiempo completo Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena. Correo electrónico: dmayorcab@unicartagena.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5717-3477>

**2. Administrador de Empresas.** Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá; Doctorado en Ciencias Sociales mención Gerencia, Universidad de Zulia, docente pensionado Universidad de Cartagena, integrante del grupo de investigación Gestión del Conocimiento y Calidad Educativa, Universidad de Cartagena. Correo electrónico: eliecermayor@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3647-6388>

**3. Publicista, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá;** Especialista en Gerencia de mercadeo y publicidad, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá; estudiante de Maestría en Gestión Documental y Administración de Archivos, Universidad de la Salle, Bogotá. Correo electrónico: mmayorca31@unisalle.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5687-2938>

Clasificación JEL: **L25, L59, M54, J22, D20**

Recibido: **26/08/2020** Aprobado: **17/11/2020**

### Cómo citar este artículo:

Mayorca, D. M., Mayorca, E., y Mayorca, M.E. (2020, junio-diciembre). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3151>

**Resumen.** El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un marco sistemático del desempeño como fuente esencial que impulsa las distintas fuerzas de acción de las personas al mantenimiento, mejora y supervivencia de las organizaciones. Esto supone la actualización permanente de las capacidades de sus integrantes para fortalecer el poder realizador del trabajo. La base de su fundamento metodológico es la investigación cualitativa, que se apoya en un diseño documental y el análisis profundo de las fuentes consultadas. Dichas fuentes corresponden al siglo XX y principios del siglo XXI, su interpretación se realiza con la metodología hermenéutica y se inspira en el interés de identificar las bases teóricas por las que se debe guiar el desempeño. Se concluye que el desempeño es el ADN de la organización, y cuya esencia es el proceso práctico realizador que tiene el trabajo del hombre en la organización.

**Palabras clave:** desempeño, espíritu de desempeño, trabajo, mantenimiento, organización.

**Abstract.** This work aims to develop a systematic framework of performance as an essential source that drives the different forces of action of people to the maintenance, improvement and survival of organizations, this means the permanent updating of the capacities of its members to strengthen power director of the work. The basis of its methodological foundation is qualitative research, which is supported by a documentary design and the in-depth analysis of the sources consulted, they correspond to the 20th century and the beginning of the 21st century, their interpretation is carried out with hermeneutic methodology, and is inspired by the interest in identifying the theoretical bases by which performance should be guided. It is concluded that performance is the DNA of the organization, and whose essence is the practical realizing process that work in the organization has.

**Keywords:** Performance, spirit of performance, work, maintenance, organization.

## Introducción

Las personas realizan múltiples acciones orientadas a superar los obstáculos que la vida le impone; siendo su fuente de inspiración los deseos, anhelos, sufrimientos, alegrías que les iluminan en el presente; pero con el esfuerzo y disciplina en el trabajo son superadas y, con ello, se contribuye en la construcción un mañana mejor. La mayoría de las veces esos pensamientos se traducen en acciones de aprendizaje orientadas a prepararse mejor para abrirse paso y cumplir los distintos roles de la vida. Sobre dichas acciones se construye el desempeño y se obtiene la experiencia, por lo tanto, nos lleva a preguntarnos ¿quién se desempeña y en dónde?

La respuesta con toda seguridad es la persona y lo hace en el espacio denominado la organización social. En las actividades emprendidas, sea en el medio académico, el arte, el medio laboral o el familiar, casi nunca se habla del desempeño, bien por desconocimiento o poca profundidad y madurez sobre el tema. Hoy, a la edad que tiene cada uno de los lectores y en las condiciones de cambios experimentados, es posible llegar a la conclusión de que consciente o inconscientemente el desempeño ha sido la variable permanente en la vida para el desarrollo y evolución de la persona y la organización.

En razón a lo anterior, el estudio tiene el propósito de analizar la contribución del desempeño a la mejora y mantenimiento de la organización. Para ello, se establece la siguiente pregunta: ¿es el desempeño esa gran fuente de acción de las personas orientadas a mantener y mejorar la supervivencia de las organizaciones? Lo anterior permite definir el siguiente objetivo: desarrollar un marco sistemático del desempeño como fuente esencial que impulsa las distintas fuerzas de acción de las personas al mantenimiento, mejora y supervivencia de las organizaciones.

### *Fundamentación teórica*

La época actual llamada por muchos académicos, historiadores, investigadores, difícil y compleja para las colectividades empresariales, religiosas, instituciones políticas, económicas, sociales y, en general, los grupos de personas inmersas en las organizaciones (Chanlat, 2002), en una dinámica de acción laboral económica, tecnológica, colectiva y solidaria, que hoy tiene el atributo de ser globalizada, motiva el pensamiento de Chittister (1996) sobre su naturaleza evolutiva en un proceso permanente de actualización de las capacidades de sus integrantes, grupos de interés, y que ese fortalecimiento de las capacidades, se reconozca como el gran determinante que ayuda a mejorar su desempeño y se constituya en la esperanza para el progreso económico, tecnológico, político y social del país.

En razón de ello, es posible encontrar en todos los países, y en todas las instancias de la sociedad, un conjunto diverso de organizaciones productivas, tecnológicas, de servicios, económicas, políticas, jurídicas, comerciales, eclesiales, nutrida por la doctrina empresarial y categorizadas en grandes, medianas, pequeñas y micros; unas sanas y saludables, con o sin ánimo de lucro, con unos propósitos, y comportamiento que las hacen sostenibles, otras flexibles con ciertas dificultades en su desempeño para sostenerse, algunas rígidas y en camino de fracaso (Castillo, 2013).

De esta manera, el calificativo de un desempeño sostenible se le atribuye a los días de gloria vivido por las grandes organizaciones distinguida por tener una vigorosa y robusta planta fija de personal acompañada de instituciones prósperas, pero que actualmente, para Chittister (1996), constituye un hecho del pasado, siendo recordada de manera periódica y pública por algunos colaboradores antiguos, que hoy se preguntan ¿qué ha pasado con la vida y el cuidado de las organizaciones?, ¿por qué se insiste en crear nuevas organizaciones?, ¿será que su desempeño no es el adecuado?, ¿por qué se insiste en crear, en emprender, pero poco se insiste en mejorar su desempeño para hacerla sostenible?, ¿qué significa para una persona pertenecer a la organización? o ¿cuál es su papel como colaborador en ella?

La experiencia revela que no hay una respuesta única. Lo que sí es claro es que toda persona al ingresar al espacio organizacional y pertenecer a ella, sin distinción de edad, su permanencia y relación laboral se orienta a construir con su desempeño en el presente (Palacio, 2015). Por otro lado, Chittister (2006) considera que las organizaciones y las personas inmersas en una economía global, junto al momento del conocimiento y la tecnología de la información, es insuficiente para reparar los procesos para mantenerse, ante una realidad que ordinariamente cambia y como consecuencia presenta alteraciones, exigiendo nuevas ideas y visiones relacionadas con nobles propósitos de desempeño en ellas, que alienten a los colaboradores en la realización de sus actividades, a contribuir con su esfuerzo al mantenimiento de la organización.

### **Organización y desempeño**

Organización y desempeño son palabras de acción que tienen en común la presencia del ser humano y, en una relación de complementariedad, se adaptan para darle sentido a los acontecimientos que el individuo realiza en condición de trabajo. Por ello, la organización es identificada como el medio que contiene y dispone de un sistema de actividades para facilitar a las personas vinculadas a ellas el desempeño mediante la realización de las tareas.

De acuerdo a lo expuesto, se puede afirmar que la organización se constituye en el espacio privilegiado de trabajo y de obtención de experiencia por las personas que la integran en la operación de las actividades, acción que facilita el nacimiento del lenguaje relacionado con el desempeño. En general, el lenguaje de las personas, al igual que la experiencia inmediata, se constituyen en el medio de interacción usado para comunicarse con los demás (Barbero, 2018); lenguaje y experiencia es resultado de la interacción entre individuos, individuos y tecnologías, individuos y materia prima en la realización de acciones en el contexto de la organización y, en conjunto con su desempeño, se orientan al logro de la tarea.

De esta manera, el lenguaje del desempeño aparece como el texto codificado que relaciona las operaciones referentes a las acciones, movimientos, procedimientos, aspiraciones, esperanza de nuevas oportunidades, necesidades y dificultades en la interacción del hombre para encontrarse consigo mismo, con los demás y en el contacto con las cosas, las cuales se agrupan en textos, con el propósito de ser objetivada en conocimiento que será visible al exterior y ser analizable (Barbero, 2018).

La objetivación procede del interés de reconocer el desempeño en el proceso del hacer humano y busca explicar mediante el entramado de relaciones la dinámica transformadora del trabajo (Hegel, 1807/1986), orientada a dar forma a la acción y, de esa manera, otorgarle el atributo creador de nuevas situaciones, nuevas oportunidades y, por consiguiente, nuevos significados. El trabajo, según Touraine (1973), es la acción natural del hombre, cuya operación esencial es el desempeño, que se muestra al exterior en forma de productos y servicios (Mariñez, 2014), estructuras, obras, relaciones colectivas, todas ellas con el propósito de transformar el entorno de un grupo o sociedad.

Es decir, el desempeño es posible en la medida en que la persona o grupo de personas se sitúan en el contexto organizacional como sujetos de acción y a través de esa acción se dan a conocer en la realidad (Barbero, 2018) y, asimismo, reconocer en ese evento la integridad y responsabilidad de su desempeño. En ese sentido, se comparte la conceptualización de Fernández y Heredia (2017) quienes consideran el desempeño “la demostración o actuación que se hace en el contexto organizacional (la empresa, el colegio la universidad) de una serie de habilidades relacionales, duras, blandas, de comportamientos, solidarias, adquirida en la realización de un trabajo” (p. 22).

De acuerdo con lo expuesto, se conceptualiza el desempeño como el proceso de acción que lleva a una persona o grupo de personas vinculadas a una organización, al encuentro con elementos

diversos (maquinarias equipos, materiales) a cambiar de rol según necesidades e imprevistos, para contribuir con su presencia, aportando energía, experiencia, conocimiento, comportamiento, esperanza, habilidad y condiciones definidas en la realización de las tareas en el presente, al esfuerzo de promover nuevas oportunidades que hagan sostenible el desarrollo y la mejora de la organización.

El desempeño también puede ser considerado como la capacidad de la persona o grupo de personas de ser valorada (Barbero, 2018) como resultado del esfuerzo aplicado en un proyecto y a través de él, concebir una perspectiva abundante que enriquece en la práctica el lenguaje del desempeño, haciéndolo más productivo: asumiendo el compromiso de obrar bien, trabajar bien, relacionarse bien con otros, ampliar horizontes de gran interés, emprender la acción, cultivando el sentido de respeto, discontinuidad, asombro, experiencia y, sobre todo, el gran llamado a renovar la capacidad de aprendizaje.

La renovación de la capacidad de aprendizaje permite afirmar que el desempeño no significa logros permanentes, puesto que para renovar la capacidad se tiene la opción de vincular nuevas personas con nuevos conocimientos, experiencias y sabiduría, o actualizar las capacidades de quienes laboran en el espacio físico de la organización. De esta manera, estudios en el tema consideran que en toda labor de desempeño en la organización, por la diversidad de tareas, los errores, los fracasos y las limitaciones, son inevitables (Drucker, 2012). Esto sugiere el apoyo de la estadística con el propósito de obtener promedio y construir indicador de oportunidades de acciones para un mejor desempeño y salud de la organización.

Es decir, el desempeño es una palabra con una gran fuente de inspiración y un gran poder realizador en el trabajo, las artes, la productividad, la ciencia, los servicios, en los asuntos cotidianos de la vida personal, familiar, profesional y social, toda vez que demanda de las personas la preparación adecuada para superar las barreras que le impiden contribuir en el presente a la construcción de un futuro mejor. Además, al ser esa fuente de iluminación, se considera pertinente una cultura organizacional que conlleve apropiarse del lenguaje de desempeño de manera progresiva en la realización de las tareas.

Ahora bien, el medio para lograr apropiarse del lenguaje de desempeño tanto teórico como práctico lo constituye necesariamente la organización como espacio físico predilecto de trabajo abundante (Ulrich y Ulrich, 2011), que provoca deseos, demanda experiencia, esfuerzos y capacidad de saberes para el desempeño en la diversidad de actividades, combinando la ciencia, la tecnología y el arte. Por lo tanto, se considera una buena razón dedicar esfuerzo a los diversos aspectos que le agreguen valor y la organización sea más generativa.

Para Hannan (2002), la generatividad de la organización requiere que sus miembros integrantes en los distintos niveles y cargos que la conforman sean más amigables con el desempeño en la práctica, a través de la interacción en el trabajo para acercarse al otro de manera gradual, profundizar la amistad y cultivar el sentido de respeto y aceptación por las personas y las cosas. En síntesis, el trabajo es el centro de todo, pero solo el desempeño le agrega a la organización el valor de la mejora.

La organización como ámbito laboral de las personas, hace posible el desempeño como hecho práctico a través del trabajo, es decir, el trabajo es el instrumento de dominio real que potencia el desarrollo de las actividades (Hegel, 2017), enriquece la vida laboral con nuevos conocimientos, vigoriza la experiencia de las personas, las inspira para una nueva dimensión a la vida laboral-organizacional, como parte de nuestro impulso natural para crecer, madurar, hacer sostenible y saludable la organización.

Del análisis del desempeño y la organización es posible, mediante la teoría del vínculo y la teoría de la acción, obtener el desempeño organizacional y conceptualizarlo como el proceso que deriva de la forma en que la administración, en su proceso de gestión, dispone de la capacidad de interrelacionar

a las personas de acuerdo con sus conocimientos, experiencias, intereses, en las áreas vitales y complementarias de la organización, para poner en práctica el bien común, en la elaboración de un producto, prestación de un servicio, construcción de obras, escuelas, hospitales, etc.

Esto supone la importancia del encuentro de las personas para armonizar los esfuerzos individuales, grupales, colectivos y los de la propia organización, que demanda la transparencia (Lopera y Bernal, 2011) y la purificación de nuestros pensamientos, además, requiere de quienes ostentan la calidad o condición de directivos o colaboradores no cambiar a los demás, sino tratarlos con humildad y respeto en el contexto organizacional.

En este documento, el intento por demostrar lo que representa el desempeño para la organización, se une a la percepción de De Geus (1998) al considerarla “como la mayor fuente presente en el entorno social para mantener una población en frecuente expansión provista de bienes y servicios para la vida” (p. 17). Por lo tanto, el llamado es a centrar el esfuerzo en la cultura del desempeño, apropiarnos de ella y aplicarla en el trabajo como la mejor salida para que la organización permanezca de manera saludable y sostenible.

En este contexto, es importante el aporte de Drucker (1978) cuando señala que el eje para la vida y la sostenibilidad de la organización debe centrarse en impulsar el desempeño en los colaboradores, grupos o equipos, para que en la realización de las actividades cotidianas, inspire el espíritu de renovar las pautas de trabajo tanto individuales como colectivas y, con ello, crear en sus integrantes hábitos que conduzcan a una pedagogía de encuentro que reanime y fortalezca el espíritu de las personas y de la organización con nuevas ideas para realizar productos y ofrecer servicios que la hagan sostenible.

Por ello, se considera significativo la invitación que Chittister (1996) hace a pensadores y académicos de centrar esfuerzos en aportar reflexiones que ayuden a comprender la herencia del desempeño organizacional que reciben las nuevas generaciones de las pasadas, interpretando su ideal, su realidad, su irracionalidad, su filosofía, ello se fundamenta en una interpretación profunda del concepto y visionar lo que se hace en el presente con el propósito de alinear un espíritu contemporáneo renovado de desempeño, que en su actuar contribuya a integrar en el presente una gestión vigorosa de la organización que ayude a superar los dilemas presentes de desempleo y aumento de los espacios organizacionales en la vida laboral hoy, acompañada de un estilo de vida más humano.

Nuestra visión hoy es que el mundo organizacional ha evolucionado y con ello el espíritu de desempeño en el mundo laboral y en la vida real. Esto demanda dedicar tiempo, energía, pero sobre todo cuidado en mejorar el desempeño tanto de las personas como de las organizaciones con resultados constructivos (Botero, 2009) para seguir siendo ese instrumento de renovada esperanza con espíritu de desempeño que ayude a proveer a la población bienes y servicios, y avanzar en el mundo postmoderno.

### ***Espíritu de desempeño y de renovación***

Toda comunidad en su historia evolutiva (Maturana, 2002) vive y se desarrolla por el espíritu; apoyado en los textos sagrados, el espíritu es la persona del padre celestial, creador de ese gran cuerpo de vida como es el universo; él ha querido que esa imagen creadora, termine con la creación de un espíritu, que inspire vida, la ilumine y la persona, al recibirla (Miller, 1989), la inserte en las actividades de nuestro mundo (universo) como parte de su proceso evolutivo, y haga extensiva su existencia en la relación con los otros, por medio de la co-creación, el amor, el arte, el trabajo, la familia, y que contribuya con su desempeño y sabiduría a la perfección.

Todo el testimonio encontrado en la literatura sobre el espíritu, según Vilarrasa (1985), trata de acción, interacción; es hilo conductor de unión, flujo de luz que activa la vida y la capacidad para

que la persona continúe el proceso creador, de pensamientos, sentimientos, los interconecte, activando relaciones internas en las distintas situaciones que surgen en el destino de la humanidad y lo capacita para el desempeño de funciones, de tal manera que la persona, al recibir el espíritu, sea apto para contribuir a su mejoramiento y al de una mejor sociedad.

Como realidad de acción vital, el espíritu se aprecia en el desempeño de la persona y se manifiesta en su dinámica según Beni Dos Santos (2002) en un cuerpo vivo animado con la capacidad de conocer, por ello, se considera principio de vida. Su presencia es asimilada a un ser creador infinito. Al ser el espíritu el principio de vida (Wittnes, 2006) y el cuerpo manifestación de la persona con vida y la fuerza vital para inspirar, armonizar las partes que la componen, le permite al hombre absorber lo necesario para desempeñarse y lograr mantener su supervivencia.

La organización como una comunidad viva en interacción permanente con las personas se constituye en la fuente de renovación continua que el espíritu le confiere mediante esfuerzos unificados (Yepes y Márquez, 2001) en una acción hábil para generar nuevas capacidades, sabiduría, infinidad de movimientos, experiencia para descubrir nuevas manifestaciones orientados a ayudar al otro, por medio de la investigación, la ciencia, el diseño de nuevos productos y servicios, vinculación de personas con nuevas experiencias y conocimientos; de allí el atributo de ser fuente continua de creación (Grun, 2005), que jamás se puede separar del espíritu de las personas y en esa relación las hace capaces de sostener un proceso realizador y transformador.

Como fuente vital de continua energía y creación, ha generado en investigadores y académicos capacidad de inspiración en De Geus (1978), la empresa viviente; Peter Drucker (2012), la organización humana para el desempeño óptimo; Miller (1989), el nuevo espíritu empresario; Nonaka y Takeuchi (1995), la organización creadora de conocimiento; Halik (1996), un proyecto de renovación del espíritu; Mark Fruin (2000), fábricas de conocimiento; Zohar (2001), la inteligencia espiritual; Goleman (2012), inteligencia emocional, entre otros. Todo esto, confirma que el espíritu confiere a la persona la fuerza de inteligencia creadora y capacidad de acción para un mejor desempeño en la organización.

El espíritu nace de la vida del sujeto, es la fuerza vital que alienta y fortifica el cuerpo, en su dinámica se hace presente en el desempeño puesto por la persona en su ritmo de trabajo al realizar las tareas orientadas al cumplimiento de su misión. Para Goleman, Kaufman y Ray (2016), su presencia vitaliza la vida interna de la comunidad, aportando la fuerza y energía, el ánimo que ayudan a sostener niveles de resultados y esperanzas para generar bienestar.

Ahora bien, al ser el espíritu la energía que inspira y eleva el compromiso de las personas en un mejor desempeño, en este momento de transición en que es urgente mantener las organizaciones, es significativo considerar para su producción de energía, la dinámica vinculante de personas en calidad de colaboradores, asesores, clientes con conocimientos y experiencia para atender las múltiples realizaciones y contactos, es cada vez mayor que la suma de los esfuerzos gastados en la ejecución de las tareas (Drucker, 2012).

Por otro lado, es importante destacar que, en los contextos de la sociedad, con excepción de la iglesia, existe mucha prevención y resistencia a todo lo relacionado con el espíritu. No obstante, en el medio académico se hacen esfuerzos, a veces contradictorios, pues a pesar de no querer saber nada sobre el espíritu, todas las instituciones de educación básica, tecnológicas y universitarias en sus programas y pénsum de estudios poseen la cátedra de espíritu empresarial, emprendimientos culturales, creatividad, innovación y la novedad de cursos de economía naranja.

En el contexto laboral también se nota el desconocimiento y, en algunos casos, agonía del espíritu (Fernández, 2002) con un modelo piramidal de dirección en la estructura de la empresa (Kearns, 2008), que tiene como fundamento en el ser y el hacer del superior, el poder y el control. Este modelo, dadas las condiciones dinámicas de la gestión del conocimiento, no responde a las exigencias

del momento y su influencia opaca la inspiración entre los trabajadores en el proceso realizador, haciendo que en la práctica sea superficial o sea mal visto debido a la ignorancia en el tema.

Si el espíritu es el motor clave para el desempeño de las personas y este se refleja en las habilidades, la educación de la fuerza laboral para la prosperidad de las organizaciones (Bassi et al., 2012) resulta acertado preguntarse ¿puede la organización, en su actuación, tener buen desempeño sin el apoyo de las energías y las ideas de los colaboradores? Desde luego esto expresa que la actuación de las organizaciones en la vida real, son juzgadas en el espíritu de transparencia que inspira en sus prácticas de gestión, las relaciones con los clientes y colaboradores, la comunidad y responsabilidad con el ambiente.

De esta manera, la transparencia en sus prácticas de gestión siempre está a disposición de la dirección empresa, ya que ayuda a conectar el espíritu de la organización a un desempeño responsable de las personas en el proceso realizador de la producción y la prestación de servicio, que contribuya al logro de los objetivos y a su sostenimiento (Gibson et al., 2003).

Al respecto, Drucker (2012) expresa que la prueba de una organización es el espíritu de desempeño y este se manifiesta en “lograr que personas comunes y corrientes se desempeñen cada vez mejor de lo que parecían, vinculando en su capacidad de ser y hacer, las cualidades de las otras personas al servicio de la empresa para que todos contribuyan con esfuerzo al desempeño” (Bruno, 2007, p. 46).

T1 MétodoEl esfuerzo centrado para desarrollar el campo de conocimiento del desempeño se fundamentó en la investigación cualitativa, seleccionado en razón de la necesidad de un método de investigación flexible y cercano (Deslauriers, 2005) que profundice y analice el comportamiento de las personas, en su accionar cotidiano y en cumplimiento de sus funciones sociales y laborales.

Además, es importante resaltar el aporte metodológico de la técnica documental para el análisis, el cual fue enriquecido con el apoyo variado de las fuentes de información secundaria que, con los instrumentos de soporte tecnológico de las páginas Web, bases de datos, revistas digitales y biblioteca en línea, entre otros, fue posible rastrear un total de 42 documentos para la revisión bibliográfica (tabla 1):

**Tabla 1.** Documentos consultados

Tipos de documento	Siglo XX	Siglo XXI	Contexto
Libros	12		Nacional- internacional
Libros		28	Nacional- internacional
Tesis de grado		1	Nacional
Artículo		1	Nacional
Total	12	30	42

Esa búsqueda permitió obtener una aproximación de los fundamentos, elementos y conceptos, que desde lo general aportan las diferentes disciplinas: la filosofía, la sociología, la antropología, la psicología, la espiritualidad y la ciencia de la gestión; creando una respuesta abierta al cuerpo teórico en que se fundamenta la comprensión del desempeño y con el aporte de la metodología hermenéutica (Valdés, 1995) se interpretan para identificar los problemas, tendencias y el desarrollo de nuevas investigaciones.

## Resultados

La vida humana y, por consiguiente, la vida laboral siempre está implicada en procesos de interacción y se hace con la esperanza de fortalecer los vínculos que contribuyan a mejorar, profundizar las relaciones, ayudar a potenciar de manera creativa la capacidad de actuación tanto de las personas

como de la organización. Hoy, ante la dinámica agresiva del entorno, unido a la incertidumbre generada por el confinamiento que padece el mundo, produciendo estrés y miedo por la pérdida del empleo, es necesario profundizar en el desempeño y vincularlos con sus elementos esenciales: la organización, las personas y el trabajo.

La organización constituye el espacio físico de actuación y alrededor de ella se estructuran un entramado de relaciones que hacen posible el espíritu de desempeño requerido en la organización para realizar las diversas actividades orientadas a satisfacer las necesidades de un público objetivo. Esto implica que la organización, para satisfacer las necesidades, debe estar en marcha con una buena dinámica de desempeño del personal en su relación con el capital, maquinaria, tecnologías de la información, materias primas y materiales entre otros.

La esencia del desempeño es el esfuerzo y disciplina en el trabajo, considerado el proceso de realización de la utilidad común que se convierte en la práctica universal y le permite a las personas demostrar su dominio real de destreza, habilidad y sabiduría sobre las actividades asignadas en la organización; por ello, representa el conjunto de actividades prácticas que alimentan el deseo, la satisfacción, el producto, el servicio y el resultado. En este sentido, Pieper (1979) lo considera no solo prioritario sino el rey, ya que todo gira alrededor de él, dominando la cotidianidad de las personas al exigirle entrega y dedicación de gran parte del tiempo de su vida.

Las personas al ingresar a una organización en calidad de colaborador, en el ejercicio de sus funciones fortalecen los vínculos, relacionándose con otros integrantes altamente realizadores en sus actividades. En este proceso de interacción, las personas involucradas comparten experiencias, modos de ser y hacer, se vitalizan y el aprendizaje obtenido potencia el espíritu de desempeño en el trabajo, aumentando las posibilidades de superar la producción y el servicio de manera significativa, obteniendo una mejor valorización por su nivel de desempeño.

Como fuente para mejorar y mantener a las personas, el desempeño es un proceso integral, por lo tanto, la cultura de aprendizaje sobre su espíritu, debe centrar esfuerzos no solamente en la obtención de resultados, sino que, además, debe ofrecer en todos los lugares de trabajo de la organización, espacios en que sus integrantes puedan compartir más, profundizar la amistad, el dialogo y la escucha para vivir y fortalecer un sentido profundo por el otro y de pertenencia por la organización.

Por otro lado, reconocer que en nuestros días una de las cosas que impresionan a las personas y por las cuales se muestran estresados y preocupados es la tristeza por las diversas formas de contratación que les genera inseguridad e inquietud respecto al desempeño en el trabajo, contemplando el riesgo de perder el empleo por la incertidumbre generada en el mundo por el confinamiento, la suspensión o reducción de la actividad laboral, su influencia en la economía y en la gestión de las organizaciones, aumentando su preocupación por mantener la vida.

## Discusión

En la revisión teórica de las diversas investigaciones y publicaciones relacionadas con el desempeño, se encontró que la discusión ha girado en torno al pensamiento de los filósofos y sociólogos quienes centraron sus esfuerzos en el uso del lenguaje como elemento de dominio para el dialogo y la interacción con el otro. Pero este lenguaje inicial sigue su proceso evolutivo, que es nutrido y fortalecido con el aporte de palabras provenientes de experiencias de otras disciplinas y profesiones del entorno laboral como la administración de empresas, la contaduría, las ingenierías, la ciencia educación, entre otras, que lo enriquecen, siendo codificadas en textos para interpretar y analizar el espíritu de desempeño de las personas en las operaciones realizadas en la organización.

En este sentido, se considera pertinente en el marco de esta discusión expresar que toda persona tiene la necesidad de realizarse, para ello, se vincula a una organización o grupos y contribuir a través de los encuentros de interacción cotidiana en el desempeño de las tareas asignadas, situación que le facilita hacer amistades, obtener respeto, aceptación y nuevos aprendizajes. Un requerimiento esencial para esto es el conocimiento de sí mismo y el conocimiento del entorno que le rodea, para desempeñarse y tomar el dominio de la propia vida.

En el encuentro cotidiano, el conocimiento y la experiencia de sí mismo como el de los demás y del entorno que le rodea, se articulan en un todo, de tal manera que, al asumirlo con fe y profundidad, nos lleva a potenciar la capacidad de aprendizaje, de las personas, las ayude a renovarse obteniendo una mayor visión para comprender y acoger con humanidad todo lo bueno que hay en los otros, en sí mismo y en lo que el medio le ofrece, logrando mejorar el desempeño en el camino de realización para su crecimiento y desarrollo.

La experiencia obtenida en este camino de realización tanto personal como laboral y de aprendizaje, nos lleva en este proceso de discusión a preguntar ¿por qué el desempeño no ha sido considerado esa variable permanente esencial en el proceso de evolución y desarrollo de las personas y de la organización? La respuesta puede obedecer a que desde el punto de vista educativo no se le ha dado el valor adecuado que atraiga a investigadores y académicos a dedicar los esfuerzos necesarios para profundizar el tema a fin de ser comprendida la acción total del hombre desde una visión integral, que se refleja en aprendizaje, experiencia, seguridad, crecimiento y la utilización de resultados para generar valor en los productos y servicios.

Por otro lado, es necesario dedicar esfuerzos a estructurar una visión integral del desempeño, que inspira por medio de la reflexión, a buscar en el quehacer de la organización aproximarnos en el mayor grado posible a lograr la coherencia entre la teoría y la práctica, pues, con frecuencia, la organización se conceptualiza como una unidad de personas y, en esa medida, pensar en un mundo laboral que se caracterice por esa comunión y supere las divisiones y diferencias de clases en su interior.

Al encontrar en los resultados que el desempeño es un proceso integral orientado al logro, es pertinente considerar revisar el aspecto cultural en la organización, profundizar sobre ella, para incorporar en el lenguaje nuevas palabras que enriquezcan el juego de la imaginación del desempeño y, con ello, ir construyendo una visión más significativa que conlleve sugerir una mejor manera de gestionarla, ya que se observa que la organización está integrada por personas procedentes de las distintas regiones del país o del mundo, de múltiples escuelas de formación técnica, así como de formación universitaria, de variadas experiencias prácticas, de pensamiento, de modo de realización, de expresión y, aunque esa diferencia no conduzca a la violencia, se expresan palabras y gestos que causan malestar en los otros, lo que influye en el desempeño.

Son variados los aspectos que inciden en ese malestar. Uno de ellos es el modelo piramidal en el cual se encuentra estructurada la organización, modelo que tiene su fundamento en el poder y la división de clases (propietario-directivo-operarios) en el interior de la empresa, en que la responsabilidad y compromiso es de la dirección. Este modelo, que en el pasado facilitó el crecimiento y el desempeño productivo, hoy dada la gran contingencia en todos los escenarios del mundo, representa la barrera más significativa para el espíritu de desempeño de la persona y la productividad en la organización.

Otro aspecto esencial por considerar en esta discusión es lo relacionado con la vinculación a la vida laboral, el cual supone que la organización vincula a la persona para que contribuya con su experiencia, conocimiento, compromisos y habilidades a los sueños y a la visión de otros. Esto nos lleva a preguntar ¿qué significa para una persona estar vinculado a una organización? Aportar lo mejor de sí mismo, mediante un buen espíritu de desempeño que le dé continuidad de vida a la organización, contribuir con su desempeño a superar los límites y obligaciones del quehacer de la organización. Esto implica renovar el lenguaje de la cultura laboral, pues la actual deja poco espacio para asumir un mayor compromiso, ya que su preocupación es por el desarrollo o supervivencia individual.

## Conclusión

El análisis del campo de conocimiento sobre el desempeño como fuente de mejora para mantener las organizaciones, permite derivar las siguientes conclusiones: el desempeño se materializa en la riqueza de experiencia y conocimiento que la gente obtiene en los diversos años de realización práctica en el trabajo, o en cualquier otro espacio del entorno mediante la interacción con los otros y con las cosas. En esta dinámica, el aprendizaje obtenido del mutuo esfuerzo se actualiza, se comparte y se proporciona para contribuir al crecimiento y desarrollo del otro, de la vida personal, la sociedad y la sostenibilidad de la organización.

La gran dinámica del cambio social en el entorno demanda la necesidad de centrar esfuerzos en ampliar y renovar la capacidad de saber sobre el desempeño de las personas en la organización, el cual debe ser nutrido con estudios que conduzcan a profundizar, mejorar y conceptualizar la problemática del desempeño. Se espera que los estudios aporten una visión teórica mejor estructurada y más comprensiva con nuevas ideas, pensamientos y conceptos que enriquezcan el lenguaje, pero que también oriente el campo de realización al ser incorporado en los procesos sociales y productivos.

El enfoque dado al análisis del desempeño en este estudio, tiene como propósito dar continuidad a que las personas permanezcan en la organización, realizando los ajustes a las visiones que respondan a las etapas del desarrollo personal y a la organización misma, hacerlo esa fuente de exigencia en sus múltiple evolución y realizaciones. Es un instrumento que conduce a la mejora, dado que, demanda la disposición de las personas en cualquier espacio social para obtener de manera oportuna y afectiva resultados.

Para un desempeño apropiado de las personas es necesario que este acompañado de una buena comprensión de su dimensión y de lo realmente sucedido a fin de integrar en su proceso los elementos centrales: la persona, la organización y el trabajo, así como las relaciones entre ellos, que ayuden a desperezar a las personas para superar las dificultades que existan y, con su nuevo esfuerzo en la acción práctica del desempeño, contribuir al crecimiento sostenido de la organización.

Desde el punto de vista de la persona, se concluye que cada colaborador tiene una forma de ser, que se manifiesta en la forma de desempeñarse en realizar las cosas, de vincularse para relacionarse, tomar decisiones, de establecer contactos con los demás, tanto en el medio laboral como social y ello constituye un estilo propio de vivir la vida. Es decir, el desempeño es ese gran elemento conductor a disposición de la persona y de las organizaciones para aglutinar las distintas facetas de la vida y conquistar buenos niveles de logros.

En relación con la organización es preciso tener presente que vincula a las personas mediante el proceso de inclusión para construir sus propias relaciones y fortalecer su espíritu de desempeño, además, potenciar su poder realizador para mejorar, crecer y obtener desarrollo de manera equilibrada y lograr su propia supervivencia. El hoy de la vida organizacional es la dinámica de acción para el trabajo, el estudio, el servicio, el aprendizaje, la inclusión, incluso para nuestra vida personal. Es a través de la acción que se experimenta la cercanía con el otro, obtener logros, satisfacción, estatus y, lo más importante, mejoramiento; por eso es muy grato reconocer el gran aporte que, como vehículo de conducción y fuente de superación y mantenimiento, otorga el desempeño.

El desempeño es el ADN de la organización, es la energía, el esfuerzo que hace visible vivir la dinámica organizacional para que sea reconocida como ese sistema enérgico, que está ajustando, transformando y construyendo en tiempo presente su sistema de relaciones y eso lo hace relevante en la gestión de las organizaciones para empoderarlas.

Se reconoce la necesidad de seguir profundizando el tema del desempeño por su relación directa con la mejora y supervivencia de las organizaciones. Sin un buen desempeño es poco posible mantenerlas. Por ello, se sugiere ampliar su campo de conocimiento mediante la realización de nuevos trabajos de investigación. De manera respetuosa se proponen: el desempeño y su relación con la perdurabilidad y longevidad de las empresas; desempeño y su relación con el cambio; el desempeño como potenciador de la capacidad de mejora de la empresa.

## Referencias

- Barbero, J. M. (2018). *La palabra y la acción. Por una dialéctica de la liberación*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. y Vargas, J. (2012). *Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desconectados-Habilidades-educaci%C3%B3n-y-empleo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Beni Dos Santos, B. (2002). *El Espíritu Santo nuestra fuerza*. Editorial San Pablo.
- Botero, S. (2009). *Hacia una ética cristiana de renovación*. Editorial San Pablo.
- Bruno, G. (2007). *De la magia: De los vínculos en general*. Editorial Cactus.
- Castillo, R. L. C. (2013). *La gerencia sin práctica: análisis del desempeño socialista en Cuba*. Palibrio.
- Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*. Fondo Editorial de la Universidad EAFIT.
- Chittister, J. (2006). *Tal como éramos: una historia de cambio y renovación*. Publicaciones Claretianas.
- Chittister, J. (1996). *El fuego en estas cenizas*. Editorial Sal Terrae-Santander.
- De Geus, A (1998). *La empresa viviente*. Editorial Granica.
- Deslauriers, J. P. (2005). *Investigación cualitativa*. Editorial Papiro.
- Drucker, P. (2012). *La gerencia de empresas*. Random House Mondadori, S.A.
- Drucker, P. (1978). *La gerencia: tareas, responsabilidades, prácticas*. Editorial El Ateneo.
- Editorial Ariel. Ulrich, D. y Ulrich, W. (2011). *El sentido de trabajar*. LID Editorial Empresarial.
- Fernández, F. y Heredia, Y. (2017). *Estudio sobre el desempeño académico*. Editoras: Yolanda Heredia Escorza y Bertha Ivonne Canon. Editorial Nómada México.
- Fernández, A. (2002). *Ideas para seguir reflexionando sobre la educación*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fruin, M. (2000). *Las fábricas del conocimiento*. Oxford University Press.
- Gibson, L., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2003). *Organizaciones: comportamientos, estructura y procesos*. McGraw-Hill Interamericana. Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos S. A.
- Goleman, D., Kaufman, P. y Ray, M. (2016). *El espíritu creativo*. Ediciones B.
- Grun, A. (2005). *Las fuentes de la energía interior*. Editorial Salterrae.
- Halik, T. (1996). *Un proyecto de renovación espiritual*. Narcea, S. A de Ediciones.
- Hannan, P. (2002). *Tú me sondeas: un viaje hacia la realización humana*. Ediciones Narcea. Hegel, F. (2017). *La primera filosofía del espíritu*. Editorial la Cuarenta.
- Hegel, F. (1807/1986). *Fenomenología del espíritu*. Fondo Cultura Económica.

- Ikeda, D. (1984). *La vida un enigma*. Emecè Editores. Kearns, L. (2008). *La teología de la obediencia religiosa*. Editora Santuario.
- Lopera, J. y Bernal, M. (2011). *Saque el tiburón de su pecera: cómo lograr el mejor desempeño de su grupo de trabajo*. Intermedio Editores. Lusthaus, Ch; Adrien, H; Anderson, G; Carden, F y Montalván, G (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Ottawa Canadá y Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Living Stream. Yepes, L. y Márquez, A. (2001). *Inspiración realizadora*. Editorial Zuluaga. Zohar, D. (2001). *Inteligencia espiritual*. Plaza & Janes Editores.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Ediciones B Argentina.
- Mariñez, J. (2014). *Tendencias y perspectiva de la gestión humana desde el desempeño organizacional en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región sureste de la República Dominicana*. [Tesis doctoral, Academic Department of the School in Social and Human Studies, Atlantic International University Honolulu]. [https://www.academia.edu/7795914/TESIS\\_DOCTORAL\\_JUAN\\_JOSE\\_MARINEZ\\_BAEZ](https://www.academia.edu/7795914/TESIS_DOCTORAL_JUAN_JOSE_MARINEZ_BAEZ)
- Maturana, H. (2002). *Transformación en la convivencia*. Dolmen Ediciones.
- Miller, L (1989). *El nuevo espíritu empresario. Espíritu que engrandece*. Edamex Editores. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. Palacio, C. (2015). La espiritualidad como medio de desarrollo humano. *Cuestiones teológicas*, 42(98), 459-481. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-131X2015000200009&script=sci\\_abstract&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-131X2015000200009&script=sci_abstract&lng=es)
- Pieper, J. (1979). *El ocio y la vida intelectual*. Editorial Rialp. Touraine, A. (1973). *La sociedad post-industrial*.
- Valdés, J. M. (1995). *La interpretación abierta: introducción a la hermenéutica literaria contemporánea*. Ediciones Rodopi.
- Vilarrasa, E. (1865). *Las dos inmaculadas*. Imprenta del Heredero Pablo Riera. Wittnes, L. (2006). *Estudio-Vida (Tomo II)*.

Investigation article



# Organizational Culture in Brazil, Argentina and Mexico: A Comparative Study in the Automotive Industry

## Cultura organizacional en Brasil, Argentina y México: un estudio comparativo en la industria automotriz

## Cultura Organizacional no Brasil, Argentina e México: Um Estudo Comparativo na Indústria Automotiva

Jefferson Lopes La Falce Ph.D.<sup>1</sup>, Sander Rosa de Laia Mesquita<sup>2</sup>, Cristiana Fernandes De Muylder Ph.D.<sup>3</sup>, Jersone Tasso Moreira Silva Ph.D.<sup>4</sup>, Ernst Verwaal. Ph.D.<sup>5</sup> y Vera Lucía Cançado Lima Ph.D.<sup>6</sup>

1. *Dr., en administración.* Fundação Dom Cabral: Belo Horizonte, MG, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-3293-2908> jefferson.la.falce@gmail.com

2. *Maestría en Administración.* sander.mesquita@fcagroup.com

3. *Dr., en economía.* Universidad FUMEC, Brasil, <https://orcid.org/0000-0002-0813-0999> cristiana.muylder@fumec.br

4. *Dr., en economía.* Universidade FUMEC: Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-9977-9207> jersonemoreira@hotmail.com

5. *Dr., en economía.* Universidade FUMEC: Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-9977-9207> jersonemoreira@hotmail.com

6. *Dr., en administración.* Facultad de Economía y Empresa de Lovaina. Bélgica. <https://orcid.org/0000-0001-8160-8904> u0090851@kuleuven.be

7. *Dr., en administración.* Universidade FUMEC. <https://orcid.org/0000-0002-3075-3121> vcancado@gmail.com

Clasificación JEL: **M14, L62**

Recibido: **10/09/20** Aprobado: **24/11/20**

### Cómo citar este artículo:

La Falce, J., Mesquita, S., De Muylder, C., Silva, J., Verwaal, E., y Cançado, V. (July December 2020). Organizational culture in Brazil, Argentina and Mexico: A comparative study in the Automotive Industry. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 16 (31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3196>

**Abstract.** This research aims to compare the cultural dimensions of the automotive industry in three countries, Brazil, Argentina, Mexico and discuss Hofstede model. We use two techniques of analysis, the first being described in the model of Hofstede and Minkov (2013) and the second using the statistical technique indicated by critics of the model (McSweeney, 2013). The results found in regions of Brazil and Mexico indicate that in the same country exist different values of cultural dimensions. Regarding the critics indicated in the literature, this study found evidence in line with the critics that the model, although pointing to cultural differences, is not supported by statistically significant differences to measure and compare cultures between countries. As a contribution, this study indicates the need for the proposed model to consider robust statistical techniques, probabilistic sampling and comparative statistical analysis techniques to prevent misdiagnosis.

**Keywords:** Culture; National culture; Hofstede's Cultural dimensions.

**Resumen.** Esta investigación tiene como objetivo comparar las dimensiones culturales de la industria automotriz en tres países, Brasil, Argentina, México y discutir el modelo de Hofstede. Se utilizaron dos técnicas de análisis, la primera descrita en el modelo de Hofstede y Minkov (2013) y la segunda utilizando la técnica estadística indicada por los críticos del modelo (McSweeney, 2013). Los resultados encontrados en las regiones de Brasil y México indican que en un mismo país pueden existir diferentes valores de dimensiones culturales. En cuanto a las críticas señaladas en la literatura sobre el modelo utilizado, este estudio encontró evidencia en línea con las críticas de que el modelo, aunque apunta a diferencias culturales, no se sustenta en diferencias estadísticamente significativas, para medir y comparar culturas entre países. Como contribución, este estudio indica la necesidad de que el modelo propuesto considere técnicas estadísticas robustas, muestreo probabilístico y técnicas de análisis estadístico comparativo para evitar errores de diagnóstico.

**Palabras clave:** cultura; cultura nacional; dimensiones culturales de Hofstede.

**Resumo.** Esta pesquisa tem como objetivo comparar as dimensões culturais da indústria automotiva em três países, Brasil, Argentina, México e discutir o modelo de Hofstede. Foram utilizadas duas técnicas de análise, a primeira sendo descrita no modelo de Hofstede e Minkov (2013) e a segunda utilizando a técnica estatística indicada pelos críticos do modelo (McSweeney, 2013). Os resultados encontrados nas regiões do Brasil e do México indicam que em um mesmo país podem existir diferentes valores das dimensões culturais. Em relação às críticas apontadas na literatura sobre o modelo utilizado, este estudo encontrou evidências em consonância com as críticas de que o modelo, embora aponte para diferenças culturais, não se apóie em diferenças estatisticamente significativas, para medir e comparar culturas entre países. Como contribuição, este estudo indica a necessidade do modelo proposto considerar técnicas estatísticas robustas, amostragem probabilística e técnicas de análise estatística comparativa para prevenir diagnósticos errados.

**Palavras-chave:** Cultura; Cultura nacional; Dimensões culturais de Hofstede.

## Introduction

New forms of management that characterize the current organizational setting demands a high level of responsibility and more complex tasks. From the 2000s, with increased international trade and fiercer competition, changes occurred in the hierarchy and structure of organizations (Hofstede & Minkov, 2013). Thus, there is an increasing need to deal with external changes that include the demands of customers and competitors, new technologies, government, and legislative issues. In this way, organizations are forced to constantly revise their methods and models in addition to adapting the culture and internal processes (Walker, Walker & Schmitz, 2003).

The importance of studies on culture and its impact on organizations, for both large companies and SME's, can be seen in various academic research, such as: comparing assimilations between Chinese and Indian entrepreneurs (Hamilton, Dana & Benfell, 2008), identifying factors that impact change and performance in small and medium enterprises (SME's) (St-Jean, Julien & Audet, 2008; Hundley & Hansen, 2012), with a description of the relationship between entrepreneurship intent and culture (Mueller, Zapkau & Schwens, 2014), analyzing culture as a factor of adaptation in a business model in new markets (Dalby et al., 2014, Lai & Yang, 2017) and the description of culture mechanisms in corporate entrepreneurship (Arz, 2017).

Among the research on the impact of national culture in organizations, stands Hofstede (1980), who aimed to measure cultural dimensions with an anthropological focus where all nations are holding similar problems, although react differently to each. The dimensions of the measurement system of the culture involve accepting the complexity of classifying cultures. To Silverthorne (2005), the classification methodology of cultural dimensions of Hofstede (1980), enabled the understanding of the basic values of a society and how they differ. However, several authors state that Hofstede's methodology suffers critical weaknesses in terms of the quality of analysis (Bearden, Money & Nevins, 2006; Fang, 2003; Spector, Cooper, & Sparks, 2001; McSweeney, 2013).

Extant research addresses different points of culture in relation to insertion of new employees (Bye et al., 2014), compared with cultural intelligence (Mali & Zikic, 2014; Chen, Wu & Bian, 2015; Bucker,

Furrer & Lin, 2015), relationship with practices (Fisher et al., 2014; Dupuis, 2014; Galanou & Farrag, 2015; Jentjens & Brandl, 2015), culture diagnostics countries and organizations (Hill, 2014; Epaminonda, 2014; Shaw, Erickson, & Nasirzadeh, 2015, Jönsson et al., 2015) as well as replication of Hofstede's research (Hofstede & Minkov, 2013; Mederer, Holtbrügge, & Shuster, 2014; DiRienzo & Das, 2015).

Although some researches replicate the author's model; Bearden, Money and Nevins (2006), Fang (2003), Spector, Cooper, and Sparks (2001), and McSweeney (2013) criticize it. The authors point out that the model in question ignores causal influences, other cultural factors and criticize that the form of analysis does not consider appropriate statistical techniques to calculate the scores. These authors indicate the need for appropriate statistical tests to assess the significance of differences pointed out in the Hofstede and Minkov (2013) model. This is what justifies the present research.

In view of these considerations the research aims to compare the cultural dimensions of the automotive industry in three countries, Brazil, Argentina, and Mexico, according to the model of Hofstede and Minkov (2013) and compare it with the statistical technique indicated by Bearden, Money and Nevins (2006), and McSweeney (2013).

As justification, Hofstede and Minkov (2013), Mederer et al. (2014) and DiRienzo and Das (2015) point out that the new studies on culture should be performed to assess alignment with the research of Hofstede (1980) and investigate possible discrepancies that may arise from a replication, this being the first contribution of this article. Another contribution arises due to the criticism of the creator of the model suggested as future studies indicated by McSweeney (2013). From an organizational point of view, after bibliometric research in Scopus databases, Sage and Wiley, with the descriptors: "Culture" and "Organizational Culture", there were no publications that relate this type of organization as well as any study on the automotive sector to construct culture and empirical test about the critics of Hofstede model.

The expected contributions deal with the verification of the need to improve the model proposed by Hofstede and Minkov (2013), regarding the need for statistical validation, sampling techniques and comparative analysis techniques by statistical assumptions. As described by some researchers in the field of culture, the diagnosis of culture can be of great value to managers of small, medium and large corporations in allowing appropriate changes to organizational strategies. Hamilton, Dana and Benfell (2008) state that national culture can influence significantly as the founders of small businesses and on how owners operate.

## Culture

As stated by Hofstede and Minkov (2013), Mahadevan (2015) and Vollmer and Wolf (2015), there is no single meaning of culture. For these authors, the unique aspect of national culture complicates the determination of a global significance.

An understanding of the interconnection of these layers allows to comprehend the primary role of culture. Taras, Kirkman and Steel (2010), emphasize the complexity of interconnections and breadth of culture in their research. Cultural differences are essential variables for the understanding of social and organizational behavior. Culture has a direct connection with internal beliefs and values of a society. Therefore, it is possible to infer that individual behaviors may vary around culture (Silverthorne, 2005).

Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) believe that the world has several confrontations between individuals, groups and countries that think, feel and act differently. At the same time, these groups and countries face common problems that require cooperation between them in order to solve them. Therefore, comprise singularities and differences between cultures is essential.

Whereas companies aim to minimize integration costs and cultural conflicts, Kogut and Singh (1988) conducted a study with 228 entrants organizations in the US market, which reported that the entry strategy in the US market has been influenced by cultural issues, specifically the index of tolerance to uncertainty. This study was consistent with the theory of Hofstede, Hofstede and Minkov (2010), which stated that organizations should understand the cultural dimensions of the market in which they wish to join.

Silverthorne (2005) and Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) consider cultural issues in a more general way. For these authors, with due disproportions, lie the key issues in the relationship between individuals of different countries or regions, with these questions being the solutions of common problems among these cultures.

The Hofstede (1980) research, encouraged the growth of interest in the subject and with the participation of many workers in more than fifty countries (Martin & Karen, 2002). The first Hofstede research took place between 1967 and 1973. The study compared national values and concluded that the differences between national cultures can be identified by four bipolar cultural dimensions (Martin & Karen, 2002). In the author's second study (Hofstede & Bond, 1988), the four cultural dimensions of the first survey were related to the dimensions described in a survey of Chinese culture. The research resulted in the fifth dimension, linked to Chinese cultural values that guide the long-term economy, personal responsibility, and self-respect. In 1991, the cultural dimension "long-term orientation" was inserted into Hofstede's research (Martin & Karen, 2002).

In a third study, Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) investigated the effects of five national cultural dimensions into two periods of economic growth of a country (1965 and 1987). This work focused on economic factors (GDP and per capita income) related to culture. The research concluded that the value of national culture produced and impact on over 80% of the differences in economic growth rates (Martin & Karen, 2002). Small and medium enterprises (SMEs) are important to most economies in the world. Understanding factors that contribute to the success of organizations, is critical to the performance and sustainability of organizations (Ong & Ismail, 2012).

The dimensions of culture were defined from anthropology which states that all societies have the similar problems, but develop different answers to each of them. Therefore, the cultural dimensions are related to issues common to all societies (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010):

- Power distance (PDI): is deliberate as the level of inequality noticed by society;
- Uncertainty avoidance (UAI): The uncertainty avoidance is defined as the degree to which uncertainty is perceived as a threat, leading to anxiety for the future;
- Individualism versus collectivism (IDV): is defined as the degree to which priorities are given to personal interests at the expense of collective wills;
- Masculinity versus feminism (MAS): this cultural dimension determines the degree by which the priority is given to success at the expense of quality of life;
- Long term orientation (LTO) is the level of a society which prioritizes the present and the future;
- Indulgence versus restriction (IVR): is linked to companies that prefer the quality of life through a living freestyle (Hofstede, 2013).

Several studies used the Hofstede model on different problems faced by societies. Hundley and Hansen (2012) point out that national culture and performance may be correlated, although the authors may point out that causal connections are unclear. Given this aspect, diagnoses that analyze differences in national cultures can contribute to public policies regarding changes that strengthen entrepreneurship. Bye et al. (2014) investigated the effects of cultural adaptation of foreign applicants interviewed for jobs in Norway in ten different companies. The result indicated

that local and foreign workers would have equal hiring chances. In expanding to new markets, considering internationalization, culture is configured as a fundamental factor of analysis to ensure competitiveness and success in expansion (Dalby et al., 2014; Lai & Yang, 2017).

Some research, such as Malik, Cooper and Zikic (2014), Chen et al. (2015) and Bucker, Furrer and Lin (2015), sought to understand the relationship between cultural intelligence and some specific variables. Malik, Cooper and Zikic (2014) investigated cultural intelligence and socialization of immigrants. Chen et al. (2015) examined the relationship between cultural intelligence and cross culture conflict management style in Asia. The results showed that cultural intelligence positively interfere in to check adjustments. On the other hand, the leadership styles can generate negative influence. Bucker, Furrer and Lin (2015) confirmed the study by Ang et al. (2007) on cultural intelligence in a study focused on the QC scale, an instrument developed by Ang et al. (2007), consisting of four dimensions.

Mahadevan (2015) and Vollmer and Wolf (2015) focused on the relationship between culture and trading levels. The authors sought to understand how intercultural negotiations evolve as a process inserted in a social context, considering national cultures disparities. The culture study involving other constructs, such as culture are also present in the academic literature (Hill, 2014; Epaminonda, 2014; Shaw et al., 2015; Johnson et al., 2015). For Hill (2014), managers are presented as morally neutral employees and act only in the interests of the company. For Epaminonda (2014), the focus was to analyze the changes in the concept of authority relationship. Shaw et al. (2015) studied the discrepancies between the leaders of Iran, Australia, and the United States.

Fisher et al. (2014), Dupuis (2014), Galanou and Ferrag (2015), Pekerti and Thomas (2015) and Jentjens and Brandl (2015) studied the relationship between strategies and some company management tools and culture. Fisher et al. (2014) examined how employees in six different regions of Asia and Latin America perceive the organizational practices of the companies in which they work and how these perceptions converge with company profiles. Considering that only Hofstede had inserted Latin America and Asia in cross-cultural studies, the main contribution of the research consisted in inserting these two regions in a research with this typology. Dupuis (2014) conducted a research aimed at demonstrating the variety of individual perceptions from a given culture, considering management practices in another culture. Galanou and Ferrag (2015) had two objectives with their work: to test predictions regarding the individual cultural orientations; to investigate the behavior of intracultural communication versus intercultural interactions with the main one of the exploration of the behavior of adjustment of strategies in the cultural interactions. The study provided an empirical justification for the relative relationship between individual cultural factors and decision-making strategies.

Also, in the recent literature on the subject, there are the researches of Minkov and Hofstede (2014), Mederer et al. (2014), and DiRienzo and Das (2015). Minkov and Hofstede (2014) replicated Hofstede's (1980) survey using a national sample in European countries, focusing only on the cultural dimension known as "uncertainty aversion". Mederer et al. (2014) verified the relationship between multiculturalism of European football teams and professional performance. The study used secondary data from two specific websites. The websites had large databases and European league team statistics. The research results showed that high levels of multiculturalism can undermine collective performance. DiRienzo and Das (2015) focused on analyzing the relationship between three different cultures and the level of innovation and corruption in a country, and the result provided theoretical and empirical evidence that corruption and high levels of diversity in a society's impact innovation capacity of a country.

However, the Hofstede study is also criticized by scholars, especially about the generalization of the national culture through a regional sample. However, Silverthorne (2005) argues that the author's research proposed cultural generalization, but clarifies that generalizations represent the majority, not the whole. In this paper, Hofstede's model is used to analyze the multidimensionality of the construct

culture (Hofstede et al., 2006; Fang, 2003; Spector, Cooper, and Sparks, 2001). They also affirm that the methodology when compared with other studies presents differences indicating the need to develop new measures to capture the perception of multidimensional culture. To them, the author's model, asked at the individual level, can present abstract values in terms of very different conceptions for everyone. Another point is the Hofstede's calculation for a culture needs to be more robust in terms of statistical analysis. This critique is deepened by McSweeney (2013), who argued that individual analysis cannot capture the effects of dimensions. Hence, the need to follow more reliable statistical parameters in the comparison of culture between countries. In the author's view, the Hofstede model suggests 50 people as sufficient to validate a culture view. In this sense, the counterpoint is the necessity of a representative sampling that cannot be left aside in the culture research.

Finally, another criticism of the work of Hofstede and Minkov (2013) refers to the fact that the calculation of the dimensions of the culture of a single subsidiary allocated in a region of the country, may be considered insufficient to classify the national culture.

## Methodology

The company object of this study is part of an industrial group with founders of the European automotive industry present in 190 countries. The survey was conducted in Brazil, the two plants are located in northeast and southeast region with 38,000 workers; Mexico, the two plants are located in north and central region, 11,800 employees; and Argentina, only one industrial plant located in the northwest region with 4,200 workers. All the productive plants of the three countries have a productive capacity of more than 200 thousand vehicles per year. The productive patterns of working hours and process of production are similar, however in the northeast region of Brazil, the Argentinean northwest and central Mexican have the production of smaller number of models (three in the first plant, one in the second plant and three in the Mexican plant). The other regions have the production of eight models (Southeastern Brazil) and six in the plant located in Southeast Mexico (O Globo, 2017).

To collect data, the 2013 questionnaire VSM (Value Survey Module), originally developed by Hofstede between 1969 and 1973 together with the IBM workers, was used. This tool is the evolution of the first questionnaire, updated in 2013 to clarify the six cultural dimensions (Hofstede & Minkov, 2013). It was sent by e-mail address to all employees of the three countries and was answered through a link to the survey monkey management platform, and it occurred between November 2016 and May 2017 at random, as it was not possible to identify the sectors and specific areas of the workers that formed the sample. Following the model of Hofstede and Minkov (2013), the ideal sample is 50 respondents in each country.

The 24 questions of the questionnaire can calculate the six-dimensional index of a national system of values: power distance (large versus small), individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance (strong versus weak), long-term orientation versus short-term orientation and indulgence versus resilience. All survey questions were scored on a five-point scale (1-5).

For data analysis four steps were followed. The first, as Hofstede and Minkov (2013) model, each area surveyed was analyzed within the three countries, comparing the results with previous studies followed by bivariate analysis statistics indicated in literature (Field, 2013) and proposed by model critics of Hofstede (Bearden, Money & Nevins, 2006; Fang, 2003; Spector, Cooper & Sparks, 2001; Mcsweeney, 2013).

To compare countries, we used the Mann-Whitney test when the data is collected from different respondents and are under a non-normal distribution. If bilateral  $p$  exceeds 0.05, there is no significant difference between the two samples. The effect size can be analyzed depending on the

values of the correlation coefficient, where in  $0.1 \pm$  effect is small;  $\pm 0.3$ , an average effect; and  $\pm 0.5$ , a large effect. The Kruskal-Wallis test is still used when data is collected from different respondents and are in a non-normal distribution. If the p-value exceeds 0.05, no significant difference between the samples (Field, 2013).

## Results and Analysis

In relation to the characterization of the respondents and the total valid questionnaires returned were 350. From these, 171 questionnaires were retrieved from Brazil: the plant in South-city received responses 115 (32.85% of overall total), and Northeast 56 (16% of the total). Already international plants totaled 179 validated questionnaires. For Mexico, 119 questionnaires were validated (33.90% of total) divided into 59 to the city of central Mexico (16.85% of the overall total) and 60 to the city of the northern region of that country (17.15% of the total). Argentina accounted for 60 valid questionnaires (17.15% of the overall total).

As for the gender of the respondents, the overall total is only 23% female compared with 77% of males, represented by 123 respondents in Brazil (Northeast, 42 and south 81), 96 Mexico (center, North 47 and 49) and 50 of the Argentina plants. The women respondents from Brazil were 48 (northeast, 14 and southeast, 34), 23 from Mexico (Centro, 12 and North 11) and 10 respondents from Argentina. At the age of respondents, in general, it was noted that 65% of employees are aged between 30 and 49 years highest average in the three countries, though the data includes the participation of the respondents aged between 21 and 59 years.

### *Brazil, Argentina and Mexico comparison following the methodology of Hofstede and Minkov (2013)*

Comparing Brazil and Argentina (Table 1), considering the dimensions “PDI” and “IDV”, the differences between countries were not significant in relation to the adopted model. “PDI” showed an irregularity of 16 points, while the index “IDV” was 0. While the score of “MAS” showed a difference of 22 points. On the other hand, the contents of “ISU” and “IVR” have a larger gap portrayed with 91 and 31 points respectively, and the dimension “LTO” showed only 7 points. These data indicates that the organizations may have absorbed the spread of the organization’s values, even in different locations, showing an appropriate strategy in relation to the dissemination of culture and values (Mahadevan, 2015; Vollmer & Wolf, 2015).

**Table 1.** *Indices of the cultural dimensions of Brazil and Argentina*

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Brazil	133	136	100	57	97	148
Argentina	117	136	122	48	90	179
Mexico	107	120	125	102	103	119

*Note: Power distance (PDI); Uncertainty avoidance (UAI); Individualism versus collectivism (IDV); Masculinity versus femininity (MAS); Long term orientation (LTO); Indulgence versus restriction (IVR)*

Considering the size “PDI”, Brazil presented a higher level (133) than Argentina (117). Taking into account the methodology of Hofstede (2013), Brazil would have greater willingness to respect the hierarchy and greater distance between leader and follower. You can make a parallel with the comparison between Brazil and Argentina and the research of Dheer et al. (2014). This study compared the national cultures of Canada and the United States due to the business relationship and geographic closeness between the two countries. They ascertained that the cultural traits of each country are strong enough to distinguish the cultures of both countries.

Brazil and Argentina showed equal scores (136) at the level of “IDV” and both were above average. Therefore, according to the method of Hofstede and Minkov (2013), they can be considered individualistic culture of countries where the tasks and activities are more important than personal relationships. According to Billing et al. (2014), in individualistic culture’s career, success and personal ambition are directly related to personal fulfillment. When the needs of the job and family conflict, members of individualist cultures tend to feel guilt for changing the time of your family to meet their own ambitions. Argentina (122) showed a higher masculinity index than Brazil (100) and very close to Mexico’s (125). Both were classified as male national culture of countries which means working in a tenses atmosphere and fewer women in technical positions. In addition, there is an expectation that superiors are more decisive, firm, assertive, competitive, and fair. Brazil has achieved an intermediate score for this cultural dimension being less masculine society among the countries surveyed. This can portray a professional environment in which women are more embedded in technical activities and leadership positions, thus there is less conflict between genders.

Fisher et al. (2014) conducted a survey in six natural regions to ascertain the perception of employees regarding the organizational practices of the same company. They concluded that, although the organizational culture is the same, each region has its own perception of organizational practices. In addition, this index has a strong relationship with the leadership style because countries with high masculinity indices have managers who are heroes, and this creates an expectation of subordinates that their leaders are decisive, firm, assertive, aggressive, competitive, and fair. Vollmer and Wolf (2015), considering only masculinity, conducted a study comparing the imbalance between two styles of leadership in a company. It was given focus on how these managers dealing with conflicts. The survey found that countries with lower rates of masculinity tend to generate more mediators and less conflicting leaders.

Brazil (57) and Argentina (48) had low scores for “IDV”. To Hofstede (2013), this indicates that cope well with the unpredictability and the new. However, it should be noted that the scores show that Argentines suffer less the effect of unpredictability than the Brazilians. It notes that the original research of this author for both countries showed high levels of uncertainty avoidance, perhaps due to economic and political uncertainties in both countries have throughout history. Therefore, low rates presented in this research may indicate that the organizational cultures of the plants involved in the research inspire greater confidence in the workers and thus generate a different perspective to this dimension.

Plant in Argentina proved to be greater inclination to restriction, showing a rate of 179 points for the cultural dimension “IVR”, higher than Brazil, 148. However, both countries have rates above the average of 100 points, as Hofstede method and Minkov (2013) to this cultural dimension. Therefore, according to the methodology used in this research can be classified as countries with trends restriction. Countries with this configuration could suppress the satisfaction and control behavior. In addition, individuals have a propensity to feel victims and comparing with others. Brazil (148) is a country more prone to restriction than Mexico (119), that the Brazilian possesses more controlled behavior and represses their wills. Mexico is also classified as a less forgiving country. To Alcadipani and Crubellate (2003), Brazil dominates a negative view of Brazilian culture compared with other cultures, especially with the cultures of more developed countries.

With an index of 97 points, Brazil is below the average of 100 points to the cultural dimension “LTO”. However, in comparison with Argentina (90) has a higher index. So, according to Hofstede (2013), both countries can be classified as having oriented cultures for the short term, meaning that have expectations of quick results and respect the traditions.

Comparing the differences in the cultural dimensions of Brazil and Mexico, they showed considerable distances to all the cultural dimensions. Of these, the most relevant were, beginning with the greatest difference, “UAI” (45 points), “IVR” (29 points), “PDI” (26 points) and “MAS” (25 points). “IDV” and “LTO” showed smaller distances, respectively, 16 and 6 points. Compared with Brazil (133 points), Mexico presented a level of “PDI” with 107, meaning that in Mexico there is a lower power distance between leader and follower. In the comparison between Argentina and Mexico identified the discrepancy was minor. This result shows alignment with the results of Hofstede (2013) where the distance with the power in the Mexican case was evidenced. Epaminonda (2014), and DiRienzo and Das (2015) point out that one possible explanation would be the level of corruption in the countries.

Between Brazil and Mexico, Brazilians are more individualistic, as shown in the scores for these two nations: Brazil with 136 points and Mexico with 120. This indicates that Brazilians are not more likely to share information, nor value the individual efforts to give more importance to the work and the company at the expense of interpersonal relationships. Comparing Argentina and Mexico, the discrepancies between individualism-level were the same found in the comparison between Brazil and Argentina.

Compared with Brazil (57), despite being in an almost intermediate position, Mexico (102) has a less tolerant crop uncertainty. This portrays the culture of the country attaches great importance to the instructions to be followed, looking for activities with more predictable results and, consequently, to lower risks.

In the comparison between Argentina and Mexico, the discrepancy was greater, because Argentina showed lower levels of “UAI” within the three countries that were part of this research. In contrast, Mexico had the highest index. In addition to being directly linked to the level of corruption in a country, there is a strong connection between index aversion to uncertainty, corruption, and the country’s level of innovation. DiRienzo and Das (2015) concluded in their research that the level of corruption of a nation has an inverse impact on innovation capacity. According to the authors, a good level of innovation leads to economic growth and prosperity of the country.

Comparing Mexico and Argentina disparities found were not considered significant. “PDI” showed a variance of only 10 points and “IDV” demonstrated discrepancy of 16. The level of “MAS” was almost equal, with a difference of only 3 points. As for “UAI” the distances were greater and represented by 46 points. “LTO” also indicated low divergence with 13 points differences, but on the other hand, “IVR” showed a gap of 60 points.

A “little” difference score between Mexico (103 points) and Brazil (97 points) was sufficient to classify countries in opposite directions in the score of this cultural dimension. This shows that the Mexican believe in persistence and perseverance to achieve lasting results, while the Brazilian have expectations for quick results. The Mexican people adapt to the new in order to achieve better results, while the Brazilian stick to tradition.

### ***Brazil, Argentina and Mexico comparison with the results obtained in Hofstede and Minkov research (2013)***

In the third stage of analysis, comparisons between the rates obtained in the current study with the results found in the original search Hofstede and Minkov (2013) were carried out (table 2).

**Table 2.** Comparison between Brazil, Argentina and Mexico with the results obtained in Hofstede and Minkov research (2013)

<b>Country</b>	<b>PDI</b>	<b>IDV</b>	<b>MAS</b>	<b>UAI</b>	<b>LTO</b>	<b>IVR</b>
Research - Brazil	133	136	100	57	97	148
Hofstede - Brazil	169	138	149	176	144	150
Research - Mexico	117	120	125	102	103	119
Hofstede - Mexico	181	100	169	182	124	197
Research - Argentina	107	136	122	48	90	179
Hofstede - Argentina	149	146	156	186	120	166

*Note: Power distance (PDI); Uncertainty avoidance (UAI); Individualism versus collectivism (IDV); Masculinity versus femininity (MAS); Long term orientation (LTO); Indulgence versus restriction (IVR)*

Three out of six cultural dimensions were compared between cultures positioned on opposite poles. In the level of masculinity, this research has found rates that ranked Brazil as holder of a little male national culture, while the research of Hofstede and Minkov (2013) demonstrated the opposite. Although, some authors as Davel and Vasconcelos (1997) and Bresler (2000) confirmed the statement, the data found in the study presented here do not confirm such an outcome.

Compared to Brazil, specifically for “UAI”, this research positioned the country as a culture with low tolerance for uncertainty, while the research of Hofstede and Minkov (2013) indicated a high level of tolerance for uncertainty. It is important to note that the workers of a company belong to a national culture, therefore, the sample obtained from an organization could largely reflect it. One of the many reasons for the low rate for this cultural dimension in Brazil may be the fact that, as Chu and Wood Jr. (2008), Brazilian workers have a lot of willingness to assimilate practices and foreign customs. Hence, even if unknown, these new practices are easily assimilated.

Compared the size of guidance for long-term “LTO”, the research presented here has positioned the Brazilian national culture as non-oriented long-term like Hofstede already indicated it. Hofstede and Minkov (2013) suggest that this kind of national culture is driven by expectations of quick results and to live with laws and rules can be a problem. The “Brazilian way” was an expression used by Chu and Wood Jr. (2008) to characterize the mode of Brazilian workers to find solutions to problems through unconventional means. The research of these authors concluded that this property of Brazilian culture on the one hand, let the employee proceed with the task, but on the other, does not focus on the problem, preventing it from being effectively resolved. Such an approach is aligned with the immediacy suggested in cultures focused on the short term, in which responses should be more immediate problems.

Regarding the data, comparing the culture of Argentina aversion to uncertainty, this survey ranked the country as having a low tolerance for uncertainty, since the results of the model’s authors claim that the Argentine culture has high tolerance for uncertainty. In addition, the research presented here, ranked Argentina as a non-oriented long-term culture, while the study of Hofstede positioned the culture of this country with high tendency for long-term orientation. Jentjens and Brandl (2015) conducted a study on culture based on a sample of a company with subsidiaries in France and Germany. The research focused exclusively on cultural dimension of uncertainty avoidance and objective verification of the resistance during the process of implementing a new performance evaluation system.

The perceived differences in comparing the results of the two surveys confirm what critics of the model of Hofstede and Minkov (2013) stand; depending on the form of measurement, individual characteristics and sample considered have been highlighted in the literature (Bearden, Money & Nevins, 2006; Fang, 2003; Spector, Cooper & Sparks, 2001; McSweeney, 2013). These differences indicated in the critical studies are particularly evident when the comparison adopts appropriate statistical techniques, which will be the topic of the next section.

### *Hofstede and Minkov (2013) model comparison using the bivariate test aligned with the critics*

The last analysis stage, sought to verify the criticisms of the model adopted in this study like the ones indicated by Bearden, Money and Nevins (2006); Fang (2003); Spector, Cooper and Sparks (2001); and Mcsweeney (2013). To test significant differences, we used the Kruskal-Wallis test (table 3).

**Table 3.** Comparison and effect size between Brazil, Argentina, and Mexico

Index	Comparisons			U	p bilateral	Level of Significance	Effect Size
PDI	Brazil	vs	Argentina	4140,0000	0.034	NS	-
	Brazil	vs	Mexico	7241,0000	0.000	*	-0.239
	Argentina	vs	Mexico	3137,0000	0.183	NS	-
IDV	Brazil	vs	Argentina	4793,0000	0.747	NS	-
	Brazil	vs	Mexico	8183,5000	0.012	*	-0.148
	Argentina	vs	Mexico	2950,5000	0.173	NS	-
MAS	Brazil	vs	Argentina	4599,5000	0.272	NS	-
	Brazil	vs	Mexico	7324,5000	0.000	*	-0.231
	Argentina	vs	Mexico	2830,0000	0.024	NS	-
UAI	Brazil	vs	Argentina	4416,0000	0.236	NS	-
	Brazil	vs	Mexico	9159,0000	0.310	NS	-
	Argentina	vs	Mexico	3352,5000	0.688	NS	-
LTO	Brazil	vs	Argentina	4689,0000	0.421	NS	-
	Brazil	vs	Mexico	8403,5000	0.101	NS	-
	Argentina	vs	Mexico	2755,0000	0.041	NS	-
IVR	Brazil	vs	Argentina	3474,5000	0.000	*	-0.232
	Brazil	vs	Mexico	6945,5000	0.000	*	-0.249
	Argentina	vs	Mexico	3504,5000	0.912	NS	-

NS = not significant | \* p < 0,0167 | vs Versus.

Data analysis showed that the index "PDI" [U (2) = 17.4610; p < 0.01] possess significant differences between Mexico and Brazil in culture index "IDV" [U (2) = 6.1876; p < 0.05], "MAS" [U (2) = 16.0873; p < 0.01] "UAI" [U (2) = 1.8582; p < 0.05]. In comparing the dimensions of culture between Argentina and Brazil only index "IVR" was statistically significant [U (2) = 22.5639; p < 0.01].

Comparing the methodology of Hofstede and Minkov (2013) using a bivariate statistical comparison there was found a convergence dimension "PDI", both methods showed significant differences. The fact that Mexico has a more horizontal organizational structure can justify the difference in this dimension. The same happened with the dimensions "IDV", "MAS" and "IVR". For "IDV", there is a direct relationship on trust of the population in politics and in the economy with respect to this dimension. Therefore, the Mexican showed higher security of these aspects which can justify this distance. The

difference in the level of dimension “MAS” can be explained by the greater participation of women in managerial and technical positions in Brazil. The distances noted in “IRV” indicate that the Brazilian control over their wishes and desires.

Although for “ISU” and “LTO”, the methodology of Hofstede and Minkov (2013) pointed out discrepancies, they were not statistically significant. For the specific case of “UAI” the author of the model ranked cultures on opposite extremes. Therefore, it can be considered that for the UAI dimension there was no convergence between the statistical model and procedure. This point, found in relation to Hofstede’s methodology has been discussed and criticized by Bearden, Money and Nevins (2006); Fang (2003); Spector, Cooper and Sparks (2001); and McSweeney (2013), whom highlight the need for better statistics in the model. The results in this study also denote concerns regarding discrepancies in the diagnosis of culture without sampling depth, that are demanded in studies involving methodologies with more robust statistical requirements.

## Final Considerations

The aim of this study was to compare the cultural dimensions of the automotive industry in three countries, Brazil, Argentina, and Mexico, using two techniques of analysis, the first being described in the model of Hofstede and Minkov (2013) and the second using the statistical technique indicated by critics of the model (Bearden, Money & Nevins, 2006; McSweeney, 2013) from a quantitative descriptive survey. The company investigated is part of an industrial group with founders of the European automotive industry.

It also aimed to contribute to the literature on the subject, testing the original model and critics, involving regionality and statistical validity of the data, pointed by critics as necessary to identify the validity of the model as well as limitations in the description of culture. The results showed differences in cultural analysis confirming the critics to the Hofstede and Minkov model (2013) and the dimensions of culture.

In summary, the academic implications of this study indicate the need to improve the model proposed by Hofstede and Minkov (2013), regarding the use of a sample of at least 50 respondents as valid for this model and also to consider the use of statistical techniques for comparison. For more reliable and validated culture evaluation and comparison, data collection techniques should consider the most robust statistical methods. It is notorious that the authors’ model has an opportunity to understand cultural issues that can be used for diagnosis and actions in a particular area and organizations to implement changes. Given this opportunity and possibility, it is necessary to ensure a more reliable diagnosis in terms of probability, so that the non-use of statistical techniques does not imply unnecessary or wrong actions. For the investigated organization, the diagnosis with the use of the original model, with a sample of 50 respondents, may bring distortions and lead managers to seek changes for culture alignment, when using the comparison according to the model of Hofstede and Minkov (2013), without assessing the likelihood of this sampling representing the culture of the organization.

The fact is that the results did not show statistically significant differences between the figures of culture, but cultural differences. This can mean the need for improved the diagnostic model because cultural differences can affect perception of managers and use of internal policies. Differences in cultural aspects may have impacts on small and medium business models, in this sense, these organizations cannot risk an inaccurate diagnosis (Mueller, Zapkau & Schwens, 2014). This perception is corroborated by Lai and Yang (2017), which highlight that in the case of multinationals, cultural barriers are lower than in comparison with small and medium enterprises, and the margin of error for actions in SME’s is also lower.

The research also contributed to the better understanding of cultural issues, helping in understanding the impact of regions in the national culture. As for the impact, the results found in the regions of Brazil and Mexico indicate that regions within the same country may have different cultural dimensions. While one of Hofstede's research features has been the generalization of national culture, the result of this research corroborates one of the main criticisms of the author's work on the generalization of national culture through a sample of a single region of a country.

By comparing results from the study of Hofstede and Minkov (2013), differences allowed to classify the dimensions found at opposite poles. In Brazil, the dimensions "BUT", "ISU" and "LTO" are positioned on opposite sides. For Argentina, inequalities have been described for the cultural dimensions "UAI" and "LTO" as well as Brazil. With respect to Mexico, significant differences were not described to position the cultural dimensions at opposite poles. This comparative scenario reinforces the question of regionalism where there is a variation of research and time in the context of constantly evolving.

## References

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Alcadipani, R. & Crubellate, J. M. (2003). Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e conceituações imprecisas. *Revista Adm. Empresas*, 43(2), 64-77.
- Arz, C. (2017). Mechanisms of organizational culture for fostering corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 25(4), 361-409.
- Bearden, W. O., Money, R. B. & Nevins, J. L. (2006). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, 59(2), 195-203.
- Billing, T. K., Bhagat, R., Emin, B., Srivastava, B., Shin, M. & Brew, F. (2014). Work-family conflict in four national contexts: A closer look at the role of individualism-collectivism. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 139-159.
- Bresler, R. (2000). O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. *Organização e Sociedade*, 7(18), 125-140.
- Bucker, J., Furrer, O. & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ): A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284.
- Bye, H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Lackland, D. S. & Van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26.
- Chen, A., Wu, I. & Bian, M. (2015). The moderating effects of active and agreeable conflict management styles on cultural intelligence and cross-cultural adjustment. *Journal of Cross Cultural Management*, 14(3), 270-288.
- Chu, R. A. & Wood Jr. T. (2008). Cultura Organizacional Brasileira Pós-Globalização: Global ou Local. *Revista da Adm. Pública*, 42(5), 969-991.
- Davel, E. & Vasconcelos, J. (1997). Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In F. P. Motta, & M. Caldas (Eds.), *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas. 94-110.
- Dalby, J.; Lueg, R., Nielsen, L. S., Pedersen, L. & Tomoni, A. C. (2014). National culture and business model change: a framework for successful expansions. *Journal of Enterprising Culture*, 22(4), 463-483.
- Dheer, R., Lenartowicz, T., Peterson, M. F. & Petrescu, M. (2014). Cultural regions of Canada and United States: Implications for international management research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(3), 342-384.

- Dirienzo, C. & Das, J. (2015). Innovation and role of corruption and diversity: A cross-country study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(1), 51-72.
- Dupuis, J. P. (2014). New approaches in cross-cultural management research: The importance of context and meaning in the perception of management styles. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 67-84.
- Epaminonda, E. (2014). Changes in authority relations when moving between more and less authoritarian cultures: The impact of Anglo-American education and return home. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 173-193.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics (4 Ed.)*. Sage.
- Fisher, R., Ferreira, M. C., Assmar, E. M., Baris, G., Berberoglu, G., Daylan, F. & Boer, D. (2014). Organizational practices across cultures: An exploration in six cultural contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 105-125.
- Galanou, E. N. & Farrag, D. (2015). Mapping and interpreting a decision-making framework for the implicit managerial theory in the Arab Gulf States: The case of Qatar. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(1), 73-99.
- Hamilton, R., Dana. L. P. & Benfell, C. (2008). Changing Cultures: An International Study of Migrant Entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture*, 16(1), 89-105.
- Hill, P. M. (2014). The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(3), 289-305.
- Hofstede, G. (2013). Replicating and Extending Cross-National Value Studies: Rewards and Pitfalls - An Example from Middle East Studies. *Academy of International Business Insights*, 13(2), 5-7.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, J. & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: software of the mind (3 Ed.)*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2013). *Values Survey Module 2013 Manual*. <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hundley, G. & S. Hansen, D. (2012) Economic performance and the enterprise culture. *Journal of Enterprising Culture*, 20(3), 245-264.
- Jentjens, S. B. & Brandl, J. (2015). Cross-cultural responses to performance appraisals in Germany and France: A refinement of the picture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 285-304.
- Jönsson, S., Muhonen, T., Denti, L. & Chen, K. (2015). Social climate and job control as mediators between empowering leadership and learning from a cross-cultural perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(2), 135-149.
- Lai, W. H. & Yang, C. W. (2017). Barriers expatriates encounter during cross-cultural interactions. *Journal of Enterprising Culture*, 25(3), 239-261.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- McSweeney, B. (2013). Fashion founded on a flaw: the ecological mono-deterministic fallacy of Hofstede, GLOBE, and followers. *International Marketing Review*, 30(5), 483-504.

- Mahadevan, J. (2015). Understanding the process of intercultural negotiations through liminality: Insights on biculturalism, marginality and cultural expertise from a Sino-German business context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 239-258.
- Malik, A., Cooper, H. & Zikic, J. (2014). The neglected role of cultural intelligence in recent immigrant newcomers' socialization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 195-213.
- Martin, J. G. & Karen, L. N. (2002). *Handbook of Cross-Cultural Management*. Blackwell Publishers.
- Mederer, D., Holtbrügge, D. & Shuster, T. (2014). Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience and team performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 215-238.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2014). A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 161-171.
- Mueller, J., Zapkau, F. B. & Schwens, C. (2014). Entrepreneurial Exposure on Entrepreneurial Intention. Cross-Cultural Evidence. *Journal of Enterprising Culture*, 22(3), 251-282.
- O Globo. (2017). Fiat Chrysler investirá US\$ 1 bilhão nos EUA: Empresa criará 2.000 vagas em cenário de pressão de Trump sobre montadoras. Acesso em 24 de janeiro de 2019, disponível em O Globo: <http://oglobo.globo.com/economia/negocios/fiat-chrysler-investira-us-1-bilhao-nos-eua-20746730>
- Ong, J. W. & Ismail, H. B. (2012). Entrepreneurial traits and firm serendipity-seeking on SME's performance: the effect of firm size. *Journal of Enterprising Culture*, 20(3), 265-286.
- Pekerti, A. & Thomas, D. C. (2015). The role of self-concept in cross-cultural communication. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(2), 167-193.
- Shaw, J. B., Erickson, A. & Nasirzadeh, F. (2015). Destructive leader behavior: A comparison of Australian, American, and Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 329-345.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York University Press.
- St-Jean, E., Julien, P. A. & Audet, J. (2008) Factors associated with growth changes in "gazelles". *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 161-188.
- Spector, P. E., Cooper, C. L. & Sparks, K. (2001). An international study of the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results. *Applied Psychology*, 50(2), 269-281.
- Taras, V., Kirkman, B. & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.
- Vollmer, A. & Wolf, P. (2015). Adaption of conflict management styles during the encounter of cultures: Findings from a Russian-West European case study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(2), 151-166.
- Walker, D. M., Walker, T. & Schmitz, J. (2003). *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success (2 Ed.)*. McGraw-Hill.

Estudio de caso



# La revolución de QUEST: cambio de estrategia como sinónimo de éxito

## The QUEST revolution: strategy change as a synonym for success

Luciana Manfredi<sup>1</sup>, Leidy Vanessa Zuluaga Gómez<sup>2</sup>

1. *Dr. Tulane University*. Profesora Asociada Universidad Icesi. lmanfredi@icesi.edu.co

1. *Profesional en Economía y Negocios Internacionales*. MBA Universidad Icesi. Coordinadora del Consultorio de Comercio Exterior y Marketing Zone Universidad Icesi. vanezuluaga@hotmail.com

Clasificación JEL: **L1.**

Recibido: **08/10/20** Aprobado: **25/10/20**

### Como citar este artículo

Manfredi, C. y Zuluaga, L.V. (2020). La revolución de QUEST: cambio de estrategia como sinónimo de éxito. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3244>

**Resumen.** Una estrategia de mercadeo llevada a cabo eficientemente por las empresas es un importante componente que agrega valor a su ventaja competitiva. Este estudio de caso analiza una empresa colombiana que ha desarrollado una estrategia de mercadeo exitosa, permitiéndole posicionarse y conquistar nuevos segmentos del mercado en Colombia. Primero, se introduce una revisión de la literatura sobre posicionamiento de marca, fidelización del cliente y mercadeo experiencial. Luego, se desarrolla el estudio de caso basándose en entrevistas en profundidad a personas clave de la empresa; a partir de dichas entrevistas, se obtuvo información acerca de cómo ha sido la planeación y la ejecución de la estrategia y sus resultados. Se concluye que el plan realizado por la empresa fue eficiente y exitoso, puesto que le permitió cumplir con sus objetivos de posicionamiento de mercado.

**Palabras clave:** posicionamiento, mercado, comportamiento del consumidor, estrategia.

**Abstract.** A marketing strategy, carried out efficiently by companies, is an important component that adds value to their competitive advantage. This case of study aims to analyze a Colombian company that has successfully carried out the strategy, positioning its brand and conquering new segments in the Colombian domestic market. First, different conceptualizations about brand positioning, customer loyalty and experiential marketing, were introduced. Then, the case of study is developed based on in-depth interviews with key people of the company. Information about the planning and the execution of the strategy and the results of it, was obtained. It is concluded that the carried-out plan was efficient and successful because it allowed the company to meet their goals of market positioning.

**Keywords:** Positioning, marketing, consumer behavior, strategy.

## Introducción

El presente estudio de caso pretende explicar cómo la empresa colombiana QUEST logró un importante crecimiento visto en el aumento de su utilidad, antes de impuestos, en un 168% desde el 2013 hasta el 2019. El estudio se centra en el posicionamiento de marca y cómo este ha permitido una evolución de sus productos e imagen entre 2016 y 2019. Para tal fin, se realizó una revisión de literatura sobre posicionamiento de marca y comportamiento del consumidor.

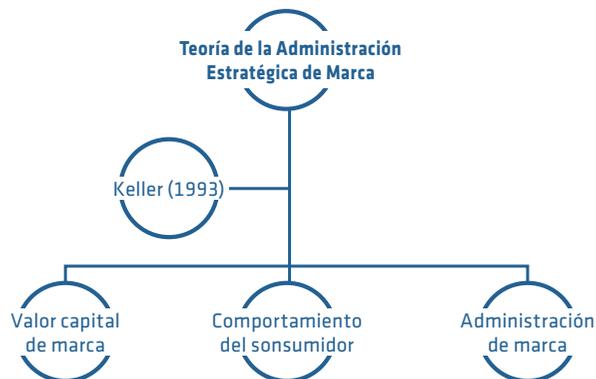
Adicionalmente, se realizaron una serie de entrevistas semi estructuradas a los actores involucrados en el proceso, con el fin de recolectar información primaria. El objetivo de este estudio de caso es mostrar cómo una empresa posicionada en un segmento de mercado es capaz de identificar oportunidades en otro segmento considerado superior y abarcar una cuota de mercado más amplia, gracias a la visualización oportuna de cambios en el comportamiento de su consumidor promedio.

El presente estudio de caso busca describir y caracterizar la forma en que se pensó la evolución de QUEST, mediante el cambio del segmento objetivo de mercado al que la empresa dirigía sus productos y cómo lograron posicionarse en dicho nuevo segmento. Para lograr dicho propósito, se estructura el estudio de caso de la siguiente manera: para empezar, se realiza una caracterización de la empresa; luego se procede con la revisión de literatura sobre el proceso de posicionamiento de marca y comportamiento del consumidor; así como referencias secundarias que recogen publicaciones propias de la organización y entrevistas con personajes clave, entre ellos, el Director Comercial de la empresa; después, se indica la metodología para la realización del estudio. Más adelante, se presenta el caso, que incluye toda la información suministrada por los directivos que estuvieron involucrados en el cambio de estrategia. Finalmente, se realizan algunas conclusiones respecto de la experiencia exitosa de QUEST.

## Revisión de literatura

*“Es de vital importancia conocer el comportamiento y reacciones del consumidor ante diferentes estímulos, con el fin de tomar decisiones estratégicas y tácticas de manera acertada dentro de una compañía”* (Keller, 1993, p.15). La Teoría de la administración estratégica de marca propuesta por Keller (1993) explica esto (figura 1) fundamentado en el valor capital de la marca. Como indican Moliner-Velázquez et al. (2019), *“la relación existente entre valor, satisfacción y fidelización, presenta retos que deben ser explorados a fondo”*. Esto permite a las empresas alinear esfuerzos con el fin de conquistar nuevos segmentos de mercado, puesto que después de un estudio de marca y lograr conocer el comportamiento del consumidor, las compañías tienen mayores herramientas para establecer patrones de gustos y expectativas de diferentes nichos de mercado y de manera ágil lograr conquistarlos.

Figura 1. Teoría de la administración estratégica de marca



Como indican Hoeffler y Keller (2003):

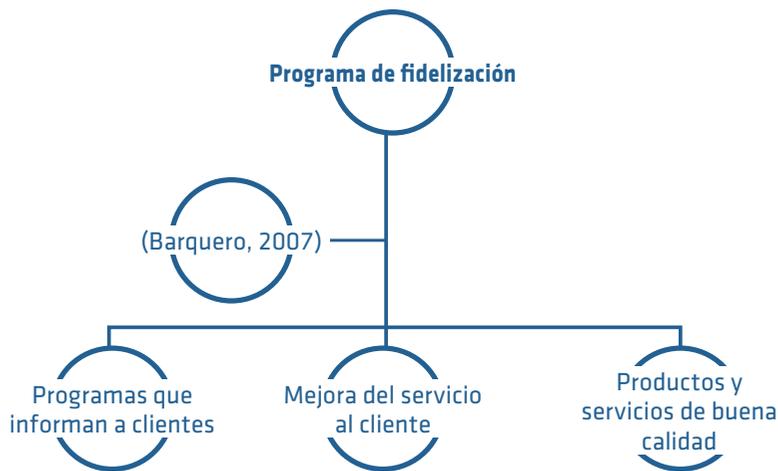
la comprensión y aplicación del valor capital de la marca, trae consigo ventajas y beneficios para el producto como: percepciones mejoradas del desempeño del producto, mayor lealtad del cliente, menor vulnerabilidad ante las acciones de la competencia, mayores márgenes, mayor elasticidad de la demanda frente a disminuciones en el precio y mayor inelasticidad de los clientes frente a incrementos en el precio, etc. (Hoeffler & Keller, 2003, págs. 421-445).

Cuando una marca ha logrado fidelizar y mantener a muchos consumidores, a pesar del cambio de su imagen y del incremento en los precios de la mayoría de sus productos, sus ventas van en crecimiento. De esta forma, la empresa puede revisar los estados financieros, que son el medio para conocer el comportamiento de los clientes con respecto al consumo del producto que la empresa está ofreciendo, mediante el análisis de los incrementos en las utilidades a partir de las estrategias de marca.

Puede hablarse de un programa de fidelización (figura 2), que es la forma más simple y cercana al marketing de producto, y a todas luces, menos efectiva por su facilidad de réplica. Mientras que la fidelización intrínseca al servicio es más complicada de aplicar, pero en el mediano plazo es la que mejor efectividad proporciona. Al respecto, Barquero (2007) indica que es posible que la fidelización se implemente de manera directa, usando programas que informen a los clientes o que, de manera implícita, logren encontrarlos en la propia prestación del servicio.

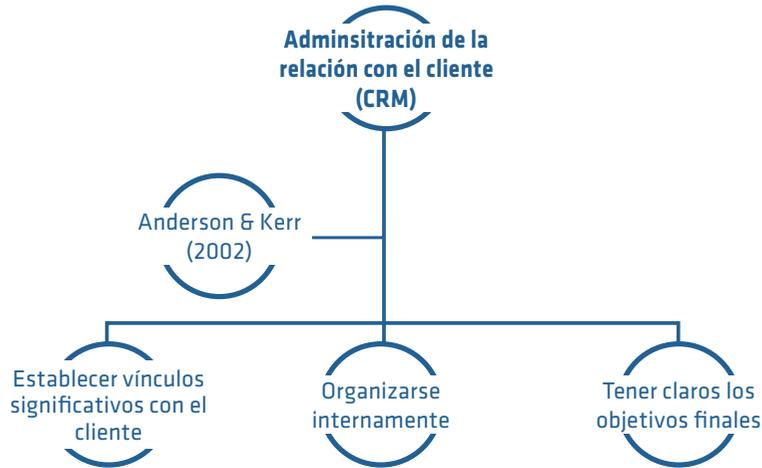
Las empresas pueden aplicar ambos modelos de fidelización: mejorando su mercadeo, llegando a sus clientes a través de redes sociales, promociones, mejorando su servicio al cliente; tanto en tiendas, como permitiéndoles acceder a sus productos vía online. Pero, sobre todo, deben hacer un esfuerzo elaborando y buscando productos de muy buena calidad para poderlos entregar a sus clientes, los cuales pueden estar acompañados de suvenires o detalles para la creación de un vínculo más fuerte hacia la marca.

**Figura 2.** Programa de fidelización



Es necesario establecer vínculos significativos con los clientes y así poderlos convertir en socios confiables de por vida. Por esta razón, es importante implementar estrategias de administración de la relación con el cliente (CRM) (Anderson y Kerr, 2002), como se muestra en la figura 3. Para lograrlo, una empresa debe organizarse internamente en cuanto a políticas, descripción de procesos, entre otros; teniendo claros sus objetivos al final de su cadena de valor.

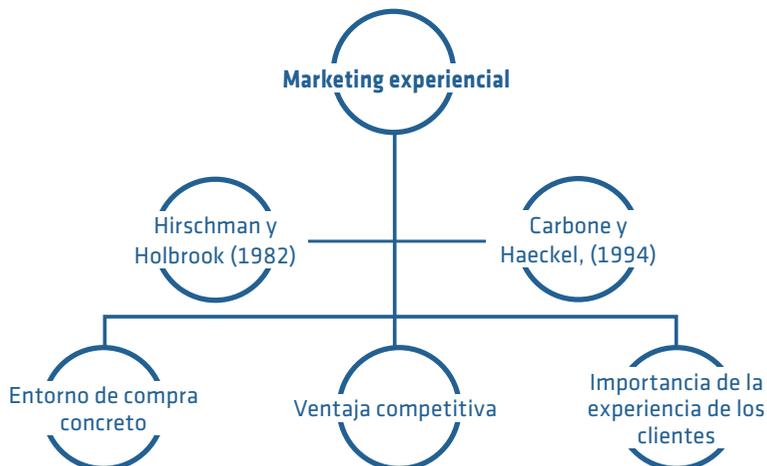
**Figura 3.** Administración de la relación con el cliente



Por otra parte, también se tiene en cuenta la importancia de los aspectos experienciales en el comportamiento del consumidor, basados en las teorías de Hirschman y Holbrook (1982) y Holbrook (2000) (ver figura 4), sobre el consumo hedónico y la experiencia y el entretenimiento. Este punto se considera relevante, debido a que los consumidores buscan el producto en un entorno de compra concreto, convirtiendo así el proceso de la compra y uso de los productos en una experiencia completa. Esto, se traduce en un “vínculo del uso de la marca con situaciones importantes y memorables para el individuo” (Holbrook & Schindler, 2003, págs. 107-127).

Actualmente, las empresas se han visto obligadas a desarrollar un marketing experiencial debido a los desafíos del mercado en general, en cuanto a diferenciación de productos y servicios (Carbone & Haeckel, 1994), al reconocimiento de la importancia de las experiencias de los clientes para el desarrollo de nuevos clientes (Allen, Reichheld, & Hamilton, 2005) y a la necesidad evidente de lograr una ventaja competitiva (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

**Figura 4.** Marketing experiencial



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de Hirschman y Holbrook (1982)*

Según Oliver (1993) *“los atributos experienciales están relacionados con la satisfacción de necesidades más abstractas”* los cuales *“contribuyen a la aprobación social, expresión personal y autoestima”* (Keller, 1993, p. 4). Por esta razón, es de suma importancia realizar un seguimiento postventa, con el objetivo de identificar las experiencias de los consumidores en el proceso de la adquisición de un producto y la satisfacción que obtengan al usarlo.

Adicionalmente, *“es necesario perfilar las distintas experiencias que pueda aportar una marca a la vida de sus consumidores, representada no solo en sus productos, sino también en su mercadeo, siendo una alternativa que contribuya a la construcción de una identidad de marca con la que el comprador pueda tener mayor afinidad”* (Brakus, Josko, Schmitt, & Zarantonello, 2009, págs. 52-68).

De acuerdo con la literatura sobre marketing experiencial, se observan diferentes componentes que ayudan a que esta práctica sea completa y logre capturar y mantener la atención de los consumidores. Dichos componentes son: lo visual, lo auditivo, lo olfativo, lo gustativo y el tacto. Tal como lo mencionan Moliner-Velázquez et al. (2017), la administración de la imagen de las tiendas es una herramienta estratégica para lograr una ventaja competitiva. El análisis de los atributos experienciales facilita la identificación de las necesidades de los clientes que están siendo cubiertas y cuáles faltan por satisfacer. Además, brinda la oportunidad de encaminar los esfuerzos de la marca en un mismo sentido, con el objetivo de desarrollar productos funcionales que aporten a la aprobación social, autoestima y expresión personal de los consumidores. Lo expuesto anteriormente, conduce a las organizaciones a renovar de manera constante su propuesta de valor y que continuamente empleen estrategias en el planteamiento de metas empresariales, tomando como base la satisfacción completa y oportuna de sus consumidores.

Finalmente, con la elaboración de este estudio de caso basado en la experiencia de la empresa QUEST, se quiere mostrar cómo una empresa logra conquistar nuevos segmentos de mercado a partir de la implementación de diferentes estrategias de posicionamiento de marca, estudio del comportamiento del consumidor y fidelización del mismo. Adicionalmente, se busca confrontar si las estrategias implementadas por QUEST fueron las más acertadas para mejorar la visibilidad de su marca.

## Metodología

La metodología utilizada es el estudio de caso, dado que permite una estrategia de investigación integral. De acuerdo con Masud (2018), el estudio de caso tiene la capacidad de abarcar la pluralidad de paradigmas que representan estrategias inductivas y deductivas. Adicionalmente, de acuerdo con el autor, debido a su flexibilidad epistemológica, ontológica y metodológica, se ha convertido en uno de los enfoques de investigación establecidos en la gestión (Masud, 2018).

El estudio de caso como método se resume en procedimientos, actividades, herramientas y técnicas que se utilizan para obtener evidencia, como entrevistas o un cuestionario (Crotty, 1998; Mingers, 1997).

De acuerdo con Yin (2003; 2009), el estudio de caso es apropiado cuando una pregunta de investigación comienza con cómo o por qué, y se pregunta sobre un caso contemporáneo sobre el cual los investigadores tienen poco o ningún control.

Por lo tanto, el estudio de caso puede considerarse un enfoque integral o una estrategia de investigación (Yin, 2003; 2009), ya que puede abarcar una variedad de métodos.

De acuerdo con Bourgeois y Eisenhardt (1988), este diseño permite seguir una lógica de replicación, por la cual múltiples los casos se tratan como una serie de experimentos y cada caso sirve para confirmar o no las inferencias extraídas de las anteriores.

## Consideraciones éticas

Este estudio de caso se basa en hechos reales y cuenta con la aprobación de los directivos de la empresa para la publicación, puesto que le permitiría a ésta tener mayor visibilidad en el entorno académico y empresarial. Además, consideran pertinente que su experiencia sirva de apoyo para el aprendizaje de los estudiantes que lo consulten como herramienta.

## QUEST: caracterización de la empresa

QUEST es una empresa que se creó en 1990 en la ciudad de Cali, Colombia, que se dedica al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir, y complementos para hombres, mujeres y niños.

Inicialmente, el posicionamiento de la marca se planeó teniendo en cuenta dos factores: el público objetivo al que estaría dirigido y la claridad del concepto del producto y la marca (urbano + casual). En los inicios de QUEST, el segmento objetivo se focalizaba en un mercado popular; sin embargo, se quiso mostrar como una marca aspiracional para consumidores de estratos bajos. En la actualidad, QUEST cuenta con ochenta puntos de venta propios, catorce franquicias y más de doscientos cincuenta distribuidores autorizados (QUEST, 2018), en el territorio colombiano.

Desde el 2016, QUEST identificó algunos cambios en el comportamiento del consumidor y del mercado, por lo que se vio incentivada a ofrecer a sus clientes productos vanguardistas, que estuvieran alineados con las tendencias mundiales.

De esta manera, se considera que la estrategia de posicionamiento de QUEST ha sido exitosa porque ha desarrollado un trabajo arduo, tanto en sus productos como en su imagen. Esto, le permitió posicionarse como una de las empresas de prendas de vestir y accesorios más reconocidas y exitosas de la región.

Lo anterior, se puede evidenciar en el crecimiento de sus utilidades en al menos un 80% año tras año, y en el reconocimiento dentro de la región, como lo demostró el periódico El País en el 2017, al posicionar a QUEST en el puesto N° 147 dentro de las 500 empresas más exitosas del Valle (El País, 2017). El Director Comercial, destaca dentro de los valores corporativos la innovación y considera que la empresa lo acoge como insumo primordial para el desarrollo de marca, por tal razón, en la entrevista realizada, afirmó lo siguiente:

Se viene haciendo una gestión hace aproximadamente tres años, cuando un grupo de jóvenes o nuevos talentos que trajo la compañía, se dieron cuenta que había una oportunidad enorme de mejorar el producto y darle un posicionamiento mucho más fuerte a la marca en cuanto a temas de calidad, diseño y hacer un producto más competitivo, fue allí cuando se empezó a innovar en el tema del producto, diseño y tiendas; para llevar la marca a un estatus diferente. (J. Henao, comunicación personal, 19 de marzo de 2019)

## El caso QUEST

Uno de los deseos de la alta gerencia de QUEST es lograr una expansión total en el territorio colombiano y, en un futuro, llevar su marca a otros países. Por esta razón, los directivos de la empresa, en 2016, se enfocaron en evaluar qué situaciones podrían mejorar para captar mayor mercado y alcanzar significativos índices de rentabilidad que facilitaran la consecución de esta meta.

Con el fin de poner en marcha lo anterior, la empresa asignó tareas a diferentes grupos de trabajo con el fin de que se encargaran de recolectar información acerca de la percepción que tenían los clientes actuales sobre la marca y sus productos, así como la percepción de clientes potenciales. Se llevó a cabo una serie de encuestas de satisfacción y de reconocimiento de marca dentro de las tiendas y algunas campañas en centros comerciales.

Los resultados de dichas encuestas demostraron que QUEST necesitaba una reestructuración en imagen de marca, diseño de producto y valor agregado; pero lo más valioso de estas actividades fue que la empresa percibió el cambio en el comportamiento del consumidor, en cuanto a gusto y disposición a los estándares de moda internacionales. Esta situación llevó a los directivos a plantear la posibilidad de trasladar a QUEST a un segmento de mercado diferente. De esta manera, fue como la empresa emprendió un largo camino de renovación, sin dejar desatendido su nicho de mercado actual. Al contrario, lo condujo a evolucionar al ritmo de la marca.

Los factores que QUEST tuvo que considerar para incursionar en un segmento de mercado más alto, en comparación al que tenía y no perder sus clientes tradicionales, fueron: para comenzar, se crearon fuertes lazos entre clientes y marca a través de un programa de recompensa o de fidelización; adicionalmente, se buscó lograr una evolución del consumo del cliente tradicional que fuera paralela al cambio de estrategia y la evolución de la marca; por último, se hizo énfasis en demostrarle al cliente tradicional la capacidad de la empresa de continuar satisfaciendo sus necesidades con una nueva propuesta de valor, en la cual reposa la idea de equilibrio entre diseño, calidad y precio.

Retomando algunas afirmaciones del Director Comercial de la compañía, QUEST vio la necesidad de refrescar su marca e imagen con el fin de brindar valor agregado y un estatus mayor a sus clientes por medio del mejoramiento del diseño y la calidad de sus productos. El cambio de imagen logró atraer la atención de nuevos consumidores, lo cual permitió obtener óptimos márgenes de rentabilidad, toda vez que, al abarcar mayor cuota de mercado, sumado a la fidelización de antiguos consumidores los cuales se mostraron dispuestos a pagar más por el valor agregado percibido. Además, se lograría un mayor reconocimiento de la marca, situándola en el “*top of mind*” de la gente, lo que facilitaría el proceso de expansión nacional e internacional que QUEST tiene planeado para el futuro.

Con el fin de asegurar una renovación y transición exitosa de la compañía, los directivos de QUEST, tomaron como punto de partida varias teorías como las descritas en la revisión de literatura. Nunca se desvincularon de sus creencias y valores empresariales para la toma de decisiones. Por el contrario, velaron por la correcta divulgación y apropiación de estos en cada uno de sus colaboradores.

QUEST tuvo la necesidad de evaluar detalladamente los factores internos y externos que influían en la decisión de compra de sus clientes habituales, para potencializar el valor agregado que estaban entregando con su marca y productos. Para esto, se realizaron las encuestas antes mencionadas durante la visita de personas a las diferentes tiendas de la compañía. Además, QUEST se vio enfrentada a reconocer por medio del benchmarking, los factores altamente conducentes a una compra exitosa del nuevo consumidor, al que deseaban dirigirse.

Debido a lo anterior, la empresa decidió renovar su imagen y marca, para que sus consumidores antiguos se sintieran altamente identificados con sus productos, y los consumidores nuevos adoptaran el renovado concepto de estatus que pretendía la empresa. “Los consumidores nuevos se han dejado cautivar por las actuales estrategias comerciales, el mercadeo, publicidad y concepto de marca renovado, así como por la imagen fresca y juvenil de los puntos de venta de QUEST. Por otro lado, los consumidores antiguos continúan fieles a la marca, pues ésta ha logrado que ellos evolucionen a través del tiempo y al ritmo en el que la marca evoluciona” (J. Henao, comunicación personal, 19 de marzo de 2019).

Una renovación de imagen y productos conlleva a que los consumidores creen una percepción fresca y renovada de la empresa, pues esto demuestra su capacidad de innovación y adaptación a las tendencias actuales, satisfaciendo el proceso evolutivo de las necesidades de los consumidores; por tal razón, algunos de los beneficios que traería consigo esta situación serían: mayor captación de clientes, altos niveles de fidelización de clientes actuales, altos márgenes de rentabilidad, buen nombre, etc. Y para el sector industrial y económico, este contexto, propiciaría una creación sana

de alta competencia y generaría un mecanismo de mercado interesante, en el cual el propósito fundamental es satisfacer las necesidades actuales de los consumidores por medio de una propuesta de valor equilibrada entre calidad y precio de los productos.

Con base en las encuestas realizadas en los diferentes puntos de venta, QUEST fue destacada por sus consumidores, como una empresa que conoce claramente las necesidades que debe satisfacer de sus clientes, por medio del portafolio tan amplio que ofrece y por el diseño de sus prendas. Sus productos adoptan algunas características de las tendencias urbanas, muchas de las cuales aparecen asociadas a la vestimenta de los ídolos musicales jóvenes, sin dejar a un lado la formalidad y la capacidad de uso continuo de sus productos. Es decir, el diseño de productos de QUEST es percibido como uno que se renueva constantemente, pero que no se encasilla en solo lo comercial, puesto que su objetivo es perdurar en el tiempo (J. Henao, comunicación personal, 19 de marzo de 2019).

Lo mencionado anteriormente, se sustenta en gran medida a partir del estudio realizado por Richard L. Oliver (1999), quién concluye que *“la lealtad a la marca resulta de una combinación entre una superioridad percibida del producto, una fortaleza personal al usar el producto y una vinculación social”*.

El éxito de la estrategia de QUEST está representada en la Tabla 1, la cual muestra un incremento en la Utilidad Neta del 780,4% al comparar las ganancias y pérdidas de los años 2012 y 2017:

**Tabla 1.** Estado De Resultados QUEST 2012-2017 (No se cuenta con información de los años 2018 y 2019)

Estado de Resultados	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Ingresos operacionales	110.170,07	120.821,49	87.573,99	70.729,58	61.081,60	45.618,43
costos de ventas y de prestación de servicios	58.974,47	66.704,23	46.973,30	40.108,83	36.039,17	27.716,19
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>51.195,60</b>	<b>54.117,26</b>	<b>40.600,69</b>	<b>30.620,75</b>	<b>25.042,44</b>	<b>17.902,24</b>
Gastos Operacionales	5.381,63	5.422,63	4.262,07	2.816,84	2.554,10	2.195,24
Gastos Operacionales de ventas	38.072,34	38.497,63	29.784,97	22.032,81	18.575,08	13.430,54
Otras ganancias (pérdidas) operaciones por ajuste Niif	-1.300,36	-4.193,36	-	-	-	-
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>6.441,26</b>	<b>6.003,65</b>	<b>6.553,64</b>	<b>5.771,09</b>	<b>3.913,26</b>	<b>2.276,46</b>
Ingresos No Operacionales	0	0	1.008,45	721,34	590,51	712,63
Gastos No Operacionales	0	0	3.805,42	3.867,04	2.468,39	1.933,91
Intereses Financieros	0	0	187,04	-	-	-
Otros Gastos No Operacionales	0	-	3.618,37	-	-	-
Ajustes No Operacionales Normas Internacionales	0	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos y ajustes x inflación</b>	<b>6.441,26</b>	<b>6.003,65</b>	<b>3.756,68</b>	<b>2.625,39</b>	<b>2.035,38</b>	<b>1.055,18</b>
Impuesto de Renta y Complementarios	2.930,98	0	1.730,02	1.232,79	927,04	656,47
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	0	0	-	-	-	-
<b>Ganancias y pérdidas</b>	<b>3.510,28</b>	<b>3.686,83</b>	<b>2.026,66</b>	<b>1.392,61</b>	<b>1.108,33</b>	<b>398,71</b>
Depreciación del periodo	2.231,49	2.741,42	-	2.333,11	2.190,05	1.417,93
<b>Ganancias y pérdidas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>305,79</b>	<b>63,43</b>	<b>25,97</b>

Fuente: Base de datos Gestor comercial y de crédito

En la actualidad, QUEST está trabajando fuertemente en la implementación de estrategias de administración de la relación con el cliente (CRM). Como se mencionó en la revisión de literatura, se requiere establecer vínculos con los clientes y convertirlos en socios confiables de por vida. De acuerdo con esto, la empresa ha estado organizándose internamente en cuanto a políticas, descripción de procesos entre otros; teniendo como fin, entregar los productos a tiempo para cada temporada y que, de este modo, sus clientes puedan vestir de acuerdo con las tendencias internacionales y a sus expectativas personales.

Como lo ha asegurado el director comercial en la entrevista, el proceso de compra es satisfactorio para el consumidor cuando cumple con la sinergia y equilibrio de tres factores primordiales: diseño, calidad y precio. La empresa, estuvo enfocada en cumplir dicha sinergia desde que decidió replantear la propuesta de valor que les entregaría a sus clientes actuales y nuevos.

Con base en la información recolectada en las encuestas realizadas a clientes actuales de QUEST, se ha evidenciado que éstos se sienten satisfechos con el producto que la marca está ofreciendo, debido a que cumplen con estándares de tendencias internacionales, permitiéndoles estar a la moda. Esto contribuye, de cierta forma, a una mejora en la manera en que se sienten a la hora de usar estas prendas. De lo anterior se concluye que los atributos experienciales de esta marca, están relacionados con la satisfacción de necesidades más abstractas de los clientes, las cuales aportan a la aprobación social, autoestima y expresión personal de los mismos.

Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo realizado por esta marca para lograr un mejor posicionamiento, aún existen ciudades dentro del territorio colombiano en que no goza de un buen posicionamiento y no es muy reconocida. En consecuencia, es importante cuestionarse si la estrategia implementada podría haber generado otro impacto a nivel nacional. Es decir, la disyuntiva se presenta entre conquistar un nuevo segmento de mercado e innovar en el producto e imagen, o lograr expandirse geográficamente para ubicarse en más ciudades de forma que lograra mayor visibilidad y posicionamiento a nivel nacional, llevando a cabo una estrategia de expansión territorial. En este orden de ideas, una de las estrategias más efectivas que ha desarrollado QUEST para lograr llegar con sus productos a diferentes zonas del país, está relacionada con comercializar la misma prenda modificando algunas características con el fin de ajustarlo a la zona a la que será distribuida. En la entrevista personal con J. Henao, realizada el 19 de marzo de 2019, nos explicaba a modo de ejemplo que una chaqueta acolchada se comercializa cierta cantidad con un gramaje mínimo de acolchado en zonas más cálidas mientras que en zonas más templadas se comercializa la misma chaqueta, pero con un gramaje mayor.

Entonces, en términos de posicionamiento de marca en el mercado, puede decirse que es necesario realizar estudios de mercado y obtener información con el fin de definir claramente la estrategia a aplicar. Es decir, para expandirse a otros mercados, es importante que se consideren los aspectos como: un nuevo nicho de mercado, un estudio del comportamiento del consumidor, sus creencias, valores, ideales, motivaciones de compra de los consumidores, comportamiento de la competencia, dinámicas de competencia de la industria (Manfredi et al., 2019), entre otros. Adicionalmente, uno de los mayores retos de la compañía en materia de posicionamiento es alinear los ingresos de las prendas de cada colección al 100% según lo programado por el departamento de planeación en los tiempos establecidos y así poder entregar a sus consumidores todo un set de productos vanguardistas que logren satisfacer sus expectativas.

Es importante mencionar que, en la actualidad, solamente se está cumpliendo con aproximadamente el 30% de la colección en tiendas en los tiempos establecidos. Sin embargo, las ventas no se han visto afectadas por esta situación debido a que la marca cuenta con un portafolio de productos básicos que son transversales como por ejemplo los polos y los jeans, que aportan un valor significativo a los ingresos.

## Conclusiones

A pesar de ser una empresa con poca organización en su estructura administrativa, QUEST ha logrado avanzar en el posicionamiento de su marca a través de la implementación de diferentes estrategias de mercadeo, mejoramiento de su producto y fidelización de sus clientes. QUEST ha logrado aplicar con éxito varias estrategias de mercado con las que ha querido llegar a sus consumidores a través de los sentidos, desarrollando campañas visibles, adecuando sus tiendas con diseños más atractivos y con música muy variada relacionada con su ADN (urbano + casual). Esto ha permitido que la marca sea recordada, generando mayor posicionamiento y que los consumidores se vean atraídos por las tiendas para buscar sus prendas de vestir y accesorios.

Puede decirse que la decisión del cambio de segmento objetivo fue estratégica, puesto que QUEST comenzó a dirigirse a un consumidor más exigente en cuanto a imagen y calidad, mientras lograba, al mismo tiempo, incluir a su cliente tradicional en una nueva temática, dándole la posibilidad de adquirir sus prendas de tendencia con precios asequibles. De esta forma, QUEST se presenta como una marca transversal que logra cumplir las expectativas de diferentes tipos de consumidores, aquellos que son más clásicos a la hora de vestir y aquellos que son más arriesgados.

QUEST todavía tiene varios desafíos. Para empezar, es necesario que logre establecerse y posicionarse en Bogotá, puesto que es una ciudad que alberga un gran número de personas, hay mayor diversidad y esto puede hacer que la marca logre totalmente su posicionamiento. Esto es importante, dado que pudo evidenciarse que, en muchas ciudades del país, la marca aún no es reconocida. Es decir, el gran desafío es lograr posicionamiento a nivel nacional. Adicionalmente, el hecho de abrir nuevos mercados tendría fuertes implicaciones en la gestión de todas las áreas de QUEST. Como se mencionó anteriormente, aún se debe mejorar en gran medida la planificación y el trabajo administrativo. Es necesario que QUEST establezca medidas urgentes para organizarse administrativamente, pues esto le brindaría una mayor fortaleza para poder diferenciarse de su competencia, mejorando sustancialmente su propuesta de valor.

A modo de conclusión, puede decirse que QUEST ya ha conquistado el mercado local, algo que es evidente en los resultados financieros y en la proyección de crecimiento de la empresa. Adicionalmente, goza del reconcomiendo del sector empresarial y los medios de comunicación regionales. El siguiente paso debe ser buscar la mejor estrategia para abarcar el mercado nacional y, más adelante, pensar en explorar mercados extranjeros que le permitan crecer como marca y posicionarse a nivel internacional. Finalmente, esta experiencia de QUEST puede ser llevada a cabo por otras empresas que se desempeñen en el sector *retail*, siendo este un caso exitoso que merece ser replicado.

## Referencias

- Allen, J., Reichheld, F. y Hamilton, B. (2005). Tuning into the Voice of your Consumer. *Harvard Management Update*, 10(10), 3-5.
- Anderson, K. y Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. McGraw Hill.
- Barquero, J. D. (2007). *Marketing de Clientes. ¿Quién se ha llevado mi cliente?* McGraw-Hill.
- Bourgeois, L. y Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision process in high velocity environment: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Brakus, J., Schmitt, B. y Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Carbone, L. y Haeckel, S. H. (1994). Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. Allen & Unwin.

- El País (2017). *Listados de empresas*. <https://www.elpais.com.co/500-empresas/listado>
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-Create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gestor comercial y de crédito (2019). *Base de datos Gestor comercial y de crédito*. <http://nebulosa.icesi.edu.co:2337/universidades/CredPrincipal.aspx>
- Hirschman, E. y Holbrook, M. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92 - 101.
- Hoeffler, S. y Keller, K. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10, 421-445.
- Holbrook, M. B. (2000). The millennial consumer in the texts of our times: Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20(2), 178-192.
- Holbrook, M. B. y Schindler, R. M. (2003). Nostalgic bonding: Exploring the role of nostalgia in the consumption experience. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(2), 107-127.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Manfredi, L., Cabanelas, P., González-Sánchez, J. y Lampón, J. (2019). Multimarket competition and innovation in industrial markets: Spain and Colombia in comparative perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 457-469.
- Masud, M. (2018). An Examination of Case Studies in Management Research: A Paradigmatic Bridge. *International Journal of Social Science Studies*, 6(3), 9-19.
- Mingers, J., & Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega*, 25(5), 489-509.
- Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Francés, D. y Gil-Saura, I. (2019). From retail innovation and image to loyalty: moderating effects of product type. *Serv Bus*, 13, 199- 224. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0378-5>
- Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., Servera-Francés, D. y Gil-Saura, I. (2017). Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 650-666.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- QUEST. (2018). *Documento de inducción*. Departamento de Gestión Humana.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4ta Ed.). Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (2da Ed.). Sage.

Artículo de Investigación

# → Aprendizaje de la economía solidaria desde un modelo filantrópico: procesos de autorregulación, motivación y cognición en estudiantes universitarios de contaduría pública

## Learning of Solidarity Economy from a philanthropic model: Self-regulation, motivation, and cognition processes in public accounting university students

Saúl Eduardo Rojas-Gutiérrez<sup>1</sup>, Mileida Mosquera Tapiero<sup>2</sup>

**1. Profesor del programa Administración de Empresas UNIMINUTO**, en Villavicencio, Vicerrectoría Regional Orinoquía (Colombia); con pregrado en Economía y Derecho, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, Maestrando en Educación y en Economía Solidaria para el Desarrollo Territorial. Investigador del grupo Trabajo de Llano adscrito a Colciencias y del grupo de investigación interdisciplinario Baquía. Dirección de correo electrónico: saulerojas@gmail.com; srojasgutie@uniminuto.edu.co. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7461-0440>.

**2. Profesora programa Psicología UNIMINUTO**, en Villavicencio, Vicerrectoría Regional Orinoquía (Colombia), con pregrado en psicología social comunitaria, especialista en pedagogía infantil, magister en neuropsicología y educación. Investigadora del grupo Trabajo de Llano, adscrito a Colciencias. Dirección de correo electrónico: mmosquerata@uniminuto.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9090-553X>

Clasificación JEL: **A22, P13.**

Recibido: **11/10/2020** Aprobado: **26/11/2020**

### Como citar este artículo

Rojas, S., y Mosquera, M. (2020). Aprendizaje de la economía solidaria desde un modelo filantrópico: procesos de autorregulación, motivación y cognición en estudiantes universitarios de contaduría pública. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16 (31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3244>

**Resumen.** Esta investigación interdisciplinaria analiza, si variables cognitivas motivacionales y procesos de autorregulación del aprendizaje inciden en el aprendizaje de la economía solidaria (ES), en 1037 estudiantes del programa de contaduría pública, desde el modelo educativo filantrópico UNIMINUTO. Es un estudio descriptivo correlacional, con enfoque mixto y apoyo en instrumentos como encuestas, entrevistas y grupos focales. A partir del modelo, se presenta incidencia en la elección de la práctica social según necesidad de contacto y componentes sociales; condición positiva en el desarrollo de prácticas en ES; la motivación asistencial o filantrópica aporta al proceso de formación, en aspectos emocionales,

motivacionales; relación identificada en análisis de correlación que presenta el apego con mayor incidencia en la muestra, subcategoría de la categoría variables cognitivo- motivacionales. También se encuentra que la ES tiene un enfoque constructivista con sentido social e interdisciplinario, que a su vez potencializa el aprendizaje experiencial.

**Palabras clave:** economía solidaria, motivación, autorregulación, cognitivo, filantropía.

**Abstract.** Interdisciplinary research, aimed at analyzing whether cognitive motivational variables and learning self-regulation processes affect the learning of the solidarity economy ES, in (1037) students of the public accounting program, from the UNIMINUTO philanthropic educational model, it is a correlational descriptive study, with a mixed approach and support in instruments such as surveys, interviews and focus groups. From the model, incidence is presented in the choice of social practice according to the need for contact and social components; positive condition in the development of practices in Solidarity Economy -ES; care or philanthropic motivation contributes to the training process, in emotional and motivational aspects; relationship identified in correlation analysis that presents the attachment with the highest incidence in the sample, subcategory of the Cognitive-motivational variables category. It is also found that HE is presented with a constructivist approach with a social and interdisciplinary sense, which in turn potentiates experiential learning.

**Keywords:** Solidarity Economy, Motivation, Self-regulation, cognitive, philanthropy.

**Resumo.** Pesquisa interdisciplinar, com o objetivo de analisar se variáveis cognitivo-motivacionais e processos de autorregulação de aprendizagem afetam o aprendizado do ES de economia solidária, em (1037) alunos do curso de contabilidade pública, do modelo educacional filantrópico UNIMINUTO, é um estudo descritivo correlacional, com abordagem mista e apoio em instrumentos como pesquisas, entrevistas e grupos focais. A partir do modelo, a incidência é apresentada na escolha da prática social de acordo com a necessidade de contato e componentes sociais; condição positiva no desenvolvimento de práticas em Economia Solidária -ES; a motivação assistencial ou filantrópica contribui para o processo de formação, nos aspectos emocional e motivacional; relação identificada na análise de correlação que apresenta o apego com maior incidência na amostra, subcategoria da categoria Variáveis cognitivas-motivacionais. Verifica-se também que a ES se apresenta com uma abordagem construtivista com sentido social e interdisciplinar, que por sua vez potencializa a aprendizagem experiencial.

**Palavras-chave:** Economia Solidária, Motivação, Autorregulação, cognitiva, filantropia.

## Introducción

La economía solidaria (ES) del nivel local, en las regiones que conforman el departamento del Meta (Colombia) y su capital, Villavicencio, y el estudio de la ES como proceso integrador territorial de la región de la Orinoquía, plantea escenarios propicios para su implementación, en fases que contemplen: 1 identificar componentes y herramientas pedagógicas y didácticas para el entendimiento de la ES, 2 construir líneas base de modelos de ES en el nivel local, e 3 implementar y ajustar un modelo local interdisciplinario de la ES, con saberes y experiencias de las organizaciones de economía solidaria. Estos escenarios habrán de construirse mediante la creación y fortalecimiento de estructuras solidarias, implicando la generación de acciones que intenten comprender la complejidad de los problemas sociales, y a su tiempo, planteen soluciones estructurales en ES para el desarrollo de la población de la región.

Uno de los mayores retos de la región es la exposición a la violencia; esto motiva la intervención de una oferta de educación superior, que potencialmente presenta un 63.5% de estudiantes en el área urbana y 36.5% en la zona rural, población estudiantil que, según registros del 2013, pasó de 106.379 a 97.255 en el 2015 según plan de acción un). De esta condición de violencia y desplazamiento, la educación en ES y sus posibles modelos estratégicos resultan ser la mejor alternativa de soluciones, espacios en que sólo a partir de modelos alternos a los tradicionalmente impuestos, se logrará un desarrollo real y efectivo de una población que cada vez más, se convierte en vulnerable.

Dadas las condiciones sociales, el desarrollo de la informalidad en la región es una opción para sobrevivir, convirtiéndose en una alternativa de sustento con el fin de mejorar la calidad de vida. Esta condición crea la necesidad en la academia de formalizar y estructurar experiencias

en líneas de apoyo hacia organizaciones en ES mejor estructuradas. Lo anterior se decanta en el objetivo de determinar la incidencia de procesos tanto cognitivos como motivacionales en el aprendizaje y sus formas de autorregulación en los estudiantes; dado que, para el caso de estudio (estudiantes de contaduría), la ES se asimila desde los contextos de práctica, lo que implica la observación de la incidencia directa en la motivación. Este desarrollo tendrá relación directa con la formación integral de las personas, es decir, su proyección y planes en prospección de su entorno, autonomía en sus procesos de construcción de competencias, responsabilidad con su entorno personal y profesional, en confluencia con su formación disciplinar y el objetivo social filantrópico de la Universidad.

## Marco teórico

El Componente Minuto de Dios (CMD) y su modelo de pedagogía praxeológica, ofrece la oportunidad de entender el espíritu solidario, que, en necesaria convergencia se plantea como variable metacognitiva en las prácticas sociales; pues el modelo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) se enfoca hacia la necesidad de servicio a los demás como una opción de vida, que humaniza la educación y permite la transformación social. El modelo se basa en la visión Eudista, sacerdotes doctrinales que, en Colombia, en el nivel de educación superior, funda UNIMINUTO en cabeza del padre García-Herreros bajo la misión de servicio a la sociedad de manera integral. UNIMINUTO, a diferencia de otras universidades, desarrolla una pedagogía praxeológica en su modelo curricular cuyo objetivo es la devolución creativa del estudiante hacia la sociedad (Juliao, 2011). A respecto, Morales y Bahena (2020) rescatan el valor humano como dependiente medio social y la necesidad de la educación integral, como medio transmisor de ideas y valores, variable importante para que el mundo se transforme favoreciendo la igualdad social.

Esta es una forma de transformar las realidades sociales, esencia común para Colombia con la economía solidaria (ES), o en adopción de diferentes denominaciones según la nación o la base de acciones y aspectos con los que se elabora su constructo, una fuerza de transformación y cambio. Lo que hace necesario que la educación este centrada en fortalecer la construcción del ser humano como agente de cambio es su realidad; factor asociacionista de la economía solidaria como el valor de convergencia, en similitud con la Economía Cooperativa (Ecoop), Colaborativa (EC), Popular (EP), Popular Solidaria (EPS), del Trabajo (ET) o Social y Solidaria (ESS), corrientes de pensamiento *del deber ser* de acciones sustentadas en el conocimiento de la economía como ciencia *social*, que coadyuvan en la ideación y apropiación de un modelo, en el presente y por denominación general como alterno al modelo tradicional o hegemónico de la economía clásica. Estas resultan en formas de gestión de conocimiento en economía solidaria (ES), estructurando modelos o políticas educativas trazadas por la ciencia económica tradicional a Modelos Solidarios Alternativos (MSA).

Sin embargo, la apropiación ideológica de importantes aportes como los de Coraggio (1992), Razeto (2009), Guerra (2002) y demás bases de pensamiento latinoamericano en ES, sin apropiar entornos locales de cada realidad estudiada con parámetros técnicos, provoca la abstracción de aspectos que no habrán de modificarse solo con la necesaria reflexión y conceptualización para la construcción teórica en ES. Desde la investigación, se considera relevante iniciar una formación desde el aprendizaje de la ES más allá de la teoría, dado que existen condiciones internas individuales dentro del proceso de aprendizaje en los seres humanos que le pueden permitir crear alternativas ES, consecuentes con un aprendizaje práctico de las necesidades observadas en el contexto y en reconocimiento de habilidades individuales, una apuesta a integrarse a los procesos formales de la economía capitalista, iniciativas creadas en procesos mentales, desde la cognición, la motivación y la autorregulación.

La reflexión interdisciplinaria es necesaria para la construcción de visiones más amplias de los contextos en su análisis, se articula la propuesta de líneas de pensamiento, integrando diferentes áreas de conocimiento. Este estudio se considera una base generadora de modelos alternativos de la economía que fundamentan teorías que estudian el pensamiento y la integración de procesos cognitivos de las personas como incidentes en los procesos colectivos o de grupo; aunque la multidisciplinariedad no es muy constante en la gestión del conocimiento de la academia, para su consolidación, se requiere del análisis y elaboración de modelos interdisciplinarios integrativos de áreas del conocimiento, buscando un mayor sustento teórico-práctico para las economías alternativas. Solaz-Portolés y Sanjosé (2008) exponen la representación de un sistema y el entorno, estructurados a partir de modelos mentales que son base de resolución de problemas, destacando, que se pueden configurar distintas formas de acuerdo con las necesidades o propósitos que determinen su construcción (base de observación del sistema al descomponer abstractamente) o para su estudio, siendo importante la multidisciplinariedad por resultar en mayor diversidad de herramientas y soluciones diversas a problemas planteados.

Lo anterior obliga el estudio previo de la ES en posibles áreas o subáreas integradoras de las ciencias económicas para su formalización sistémica, su vivencia y entendimiento, según lo plantean instancias estatales y académicas como la microeconomía y la macroeconomía como referentes confluyentes de diferentes corrientes latinoamericanas que han reintegrado o ajustado los principios y las leyes de la economía hegemónica (capitalismo); descubriendo relaciones y enfoques en procesos, factores y agentes económicos (Arango, 2005). Según aportes de representantes de primera línea, Coraggio (2011) construye un enfoque de Economía Social y Solidaria sustentada en el trabajo (economía del trabajo) como un factor más importante que el capital, en un entorno de economía popular. Así mismo, Razeto (2009), postulante del factor C, propone una ES que busque fusionarse estructuralmente con la economía considerada en sus ciclos; condición que representa oportunidades como la de retomar las relaciones de consumo dadas entre agentes individuales y el consumo agregado en el estudio ES, vistos a partir de la Teoría Austriaca del Ciclo Económico de Mises (2005 [1936]) y Hayek (1967[1931]); la Teoría de la Elección Racional (TER) de Smith y la racionalidad de Sen (Alean, 2011).

En Colombia, la base constitucional de las formas constitutivas de Modelos Solidarios Alternativos (MSA), desde 1886, se centra en las leyes 135 de 1961, 1 de 1968, 9 de 1971, 4 de 1973, 21 de 1982, 30 de 1988, 79 de 1988, 9 de 1989, 16 de 1990, 32 de 1990 y 45 de 1990. Para el año 1991, luego de problemas de narcotráfico y guerrilla, el constituyente primario delegado promulga la Constitución Política de Colombia (CPC) (1991), que sustantivamente postula la (ES) como derecho de la sociedad junto a la educación, su economía y cultura, especialmente en formas de beneficio a los trabajadores (Fajardo Calderón, Cabal Cruz y Donneys Beltrán, 2008).

Considerando las estructuras vigentes de fomento y educación, los procesos de autorregulación del aprendizaje de la ES habrán de estar acordes a los sistemas institucionales de enseñanza-aprendizaje, en convergencia con conocimientos previos de modelos económicos. En consecuencia, la Comunidad Eudista se reconstruye permanentemente en su proyecto universitario, identificando líneas de gestión en el Sector Solidario con un enfoque filantrópico; desde un carácter asistencial, se estudian procesos de autorregulación de los modelos económicos en las Unidades de Ciencias Empresariales (UCE), como el caso de *Aplicación de las Derivadas en Modelos Económicos* (Velosa, 2013), que propone la formación con criterios cualitativos y cuantitativos de modelos matemáticos económicos en un programa de Contaduría Pública.

De esta forma, se parte de la formación de competencias en la interpretación de resultados para la toma de decisiones relacionadas con utilidades de agentes económicos. Nicholson por Velosa, (2013) establece que “*de la maximización de utilidad en el individuo, los grupos de bienes y sus intercambios,*

son determinadores de los precios de mercado, considerando del mismo, la percepción de los costos de oportunidad en función de toma de decisiones” (p. 20). Esto permite la exposición de instrumentos para la comprensión del entorno microeconómico. En línea con esto Ezcorza (2005) establece que la existencia o no, de realidad en los postulados matemáticos contentivos de teoría económica, condiciona el resultado del desarrollo de la teoría misma.

De los resultados, Velosa (2013) concluye que la resolución de problemas genera capacidad interpretativa cuando el objetivo no es la operación matemática en sí misma, sino cuando el estudiante participa con roles analíticos de situaciones específicas del entorno creado para el ejercicio, encontrando que existen procesos de autorregulación en la construcción de ejemplos, clasificaciones, resúmenes, inferencias, comparaciones y explicaciones a problemas, sea vivenciando su labor o en prácticas empresariales previas a su ejercicio profesional. Al respecto del estudio, se aplica Material Educativo Digital (MED) en desarrollo de procesos de formación en funciones diferenciales. Una importante consideración del estudio se centra en interpretar y enunciar los problemas matemáticos de economía (del lenguaje natural al lenguaje matemático), de lo que se infiere que “se generan diferentes apreciaciones por las experiencias y conocimientos que tienen los alumnos frente a los conceptos de que trate el problema” (Velosa, 2013, p. 118). Debido a esto, los estudiantes deben reconocer los modelos funcionales matemáticos y su relación con modelos económicos, debiéndose evaluar el nivel de interpretación y conocimientos previos en el contexto del modelo estudiado.

Dada la tendencia de las condiciones sociales de desarrollo, las alternativas de sustento y propósitos de mejoramiento de calidad de vida, se crea la necesidad de formalizar y estructurar la experiencia de organizaciones en ES mejor estructuradas. Lo anterior tiene confluencia con el objetivo del proyecto, que es *determinar la incidencia de procesos tanto cognitivos como motivacionales en el aprendizaje y sus formas de autorregulación* dado que los estudiantes de contaduría construyen su noción de ES desde la práctica en contexto, lo que les implica incidencia directa a partir de motivación. Este desarrollo tendrá relación directa con la percepción de formación de personas integrales con un proyecto de vida; prospección de potencialidades, autonomía y competencias para su responsabilidad, proyección personal y profesional en un entorno socioeconómico convergente con la disciplina de estudio y la filantropía de la Universidad.

## Metodología

El diseño de la investigación, aunque no es experimental, muestra cierto empirismo en sus supuestos; sin embargo, por la obtención de información, procesamiento y manejo de datos numéricos es consistente con el enfoque cuantitativo, se adicionan actividades analíticas de cualidades, en atención a la percepción y la pretensión de procesar información de las características de estudiantes en sus procesos de autorregulación. Esto se desarrolló en grupos focales de 13 estudiantes, en instancias confirmatorias de las categorías y sus resultados preliminares (Barbour y Kitzinger citado por Sánchez, 2012) (enfoque mixto). La investigación es descriptiva y correlacional en cuanto a lineamientos de práctica, según el propósito de explicar la implementación del componente CMD relacionado con las prácticas, la relación entre las variables cognitivo-motivacionales y la autorregulación del aprendizaje de la ES. En cuanto a la forma, se aplica por el desarrollo de variables del proceso enseñanza aprendizaje; estos supuestos sustentan el planteamiento de la hipótesis de trabajo (H1) las variables cognitivo-motivacionales inciden en la autorregulación del aprendizaje y la economía solidaria en estudiantes de prácticas del programa Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Villavicencio (Vicerrectoría Regional Orinoquía).

Se identifican variables o dimensiones e indicadores que sustentan herramientas para el levantamiento de información, mediante el uso de evaluación en escala Likert de 7 niveles; el grupo de instrumentos se aplican por primera vez en el periodo lectivo 2017-2, como un primer resultado en desarrollo de la investigación y en periodo posterior en la misma muestra (2018-2), para el seguimiento y análisis de las variables y posteriores estudios. La ejecución en trabajo de campo se realiza en momentos diacrónicos, según propuesta de muestreo probabilístico por estratos.

### Población y muestra

De la población objeto de estudio (1037 estudiantes), se calcula una muestra representativa de 280 estudiantes de la sede Villavicencio de la Vicerrectoría Regional Orinoquía UNIMINUTO, que, según la *Caracterización del estudiante y de la población de ingreso a UNIMINUTO Virtual y a Distancia* (Escobar y Cipagauta, 2015), se identifica mayormente de sexo femenino, con rango de edad entre 21 y 37 años, de estratos bajos mayormente (1 y 2), solteros, en gran proporción cabezas de hogar, con vivienda compartida e ingresos de menos de 2 SMMLV. A pesar de esto, una característica relevante es que se costean sus estudios de diversa forma; de esta investigación se identifica que mayormente son egresados de colegios públicos y que han dejado de estudiar un máximo de cuatro años antes de ingresar a la universidad UVD (modalidad a distancia tradicional con apoyo virtual), lo que resulta ser su principal motivación para acceder a la educación superior.

De acuerdo con las características relacionadas con los procesos declarativos, procedimentales y actitudinales; las características tomadas de la población en estudio, son heterogéneas respecto del total estudiantes por tanto, se construyen subgrupos homogéneos identificados en estratos ([1] pre-práctica, [2] práctica social, [3] práctica profesional, [4] sistematización de prácticas); siendo este un muestreo probabilístico debido a la necesidad de información más precisa de los subgrupos, pues, aunque guardan propiedades en común, la apropiación del componente de economía solidaria, varía según nivel declarativo, procedimental y actitudinal, atendiendo que la distribución en estratos es proporcional al número de estudiantes (Arrazola, 2017).

**Tabla 1.** Muestreo estratificado proporcional del Proyecto.

Marco muestral de Población Total (1037)	Muestra estrato 1 (Población 680)	Muestra estrato 2 (Población 93)	Muestra estrato 3 (Población 88)	Muestra estrato 4 (Población 176)
280	184	24	24	48

**Fuente:** Otzen y Manterola (2017).

La validación de instrumentos para su confiabilidad, habrán de mostrar cierto grado de certeza en la información (Kerlinger y Lee, 2002); el formulario de validación aplica para estudiantes voluntarios en 10 ítems (no menos del 10% del total de la muestra), para el caso 30 (Ato, López y Benavente, 2013; citando a Maxwell y Rausch, 2008). De la encuesta piloto, la validez del instrumento referido a la medición, fiabilidad y consistencia interna, se determina mediante la “estimación del alfa de Cronbach, que presenta un valor de 0.971, lo que permite validar el constructo (George y Mallery, 2003). Igualmente, se implementa el “juicio de expertos como método de validación, permitiendo verificar la confiabilidad de la investigación con opiniones informadas de expertos cualificados” (Escobar y Cuervo, 2008, p. 29).

### Categorías

Las categorías consideradas para la investigación son: (1) variables cognitivo-motivacionales, que comprende el enriquecimiento y el avance en la construcción personal (Ryan y Deci, 2000); con ítems de compromiso establecido, conductual, emocional y cognitivo (Reeve, 2013; Reeve y Tseng, 2011; Reeve, 2012; Peña et al., 2016). Como subcategorías se presentan: apego a la universidad, asertividad, control

y estilo motivacional del docente. (2) La variable asociacionismo de la economía solidaria sustentada en los modelos filantrópico y praxeológico UNIMINUTO, la gestión asociativa desde la percepción de confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso (Ley 454, 1998). Como subcategorías se presentan: sistema socioeconómico, fuerza social, forma asociativa, práctica autogestionaria, práctica solidaria sin ánimo de lucro y práctica democrática y humanista. por (3) Las variables de motivación en los procesos de autorregulación del aprendizaje, toma aspectos de la actitud hacia el estudio; orientación a metas intrínsecas, orientación a metas extrínsecas, valor de la tarea, creencias de control y autoeficacia para el aprendizaje, autoeficacia para el rendimiento y ansiedad (Roces, 1999; Rocés y González, 1998; Rocés, González, Pineda, Núñez, González-Pumariaga, García y Álvarez, 1999; Rocés, Tourón y González, 1995; Rocés et al., 2002). El principal instrumento de acuerdo con los objetivos planteados postula categorías y subcategorías debidamente vinculadas a partir de criterios de autonomía, planificación, desarrollo, resultados, actitud hacia el estudio y estrategias de aprendizaje planteadas (tabla 2).

**Tabla 2.** Instrumento para levantamiento de información primaria del proyecto.

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Instrumentos
Identificar las variables cognitivo-motivacionales que inciden en la Práctica Profesional desarrollada por estudiantes del Programa contaduría Pública UNIMINUTO VIL 2017.	Cognitivo-motivacionales	apego a la universidad, asertividad, control, estilo motivacional del docente.	Test de procesos cognitivos-motivacionales y de regulación en la economía solidaria.
Establecer las relaciones que se presentan entre las variables cognitivo – motivacionales y la economía solidaria en la Práctica Profesional de estudiantes del programa Contaduría Pública UNIMINUTO VIL.	Asociacionismo de la Economía solidaria	sistema socioeconómico, fuerza social, forma asociativa, práctica autogestionaria, práctica solidaria sin ánimo de lucro, práctica democrática y humanista.	Test de procesos cognitivos-motivacionales y de regulación en la economía solidaria.
Evaluar las relaciones que se establecen entre las variables cognitivo – motivacionales y la motivación en los procesos de autorregulación del aprendizaje de la Práctica Profesional de estudiantes del programa Contaduría Pública UNIMINUTO VIL.	Motivación en los procesos de autorregulación del aprendizaje.	autonomía, competencia, relación, planificación, desarrollo, resultado, actitud hacia el estudio, estrategias de aprendizaje	Test de procesos cognitivos-motivacionales y de regulación en la economía solidaria.

### Procedimiento

El procedimiento busca la obtención y posterior procesamiento de la información requerida para el análisis de las categorías y subcategorías a mediante la aplicación de la prueba de procesos cognitivo-motivacionales y de regulación en la economía solidaria, sobre la muestra poblacional de 280; con validación en pilotaje previo en estudiantes para los niveles estratificados del 1 al 4, respectivamente. Posteriormente, desde la base del análisis factorial según mayor correlación, se analizan las mayores categorías, para sistematizar en atención a la necesaria identificación de incidencias para la generación de la línea de acción a presentar como propuesta estratégica.

En la evaluación de la escala Likert (7 niveles), el instrumento se aplicó una sola vez en el periodo lectivo como un primer resultado en desarrollo de la presente investigación; se aplicó a la muestra en una sola actividad, según propuesta de muestreo probabilístico por estratos. Cada estrato (4) fue asignado según los nueve niveles del programa Contaduría Pública UNIMINUTO VIL, y en momentos diacrónicos; estrato 1, del nivel 1 al nivel 5; estrato 2 el nivel 6, estrato 3 el nivel 7, y el estrato 4 del nivel 8 y 9. El procesamiento de la información se realizó en Excel y SPSS de forma descriptiva con valores máximos y mínimos, correlación significativa positiva y negativa de variables (componentes principales) y sistematizaciones variables.

## Resultados

De la praxis del componente CMD UNIMINUTO, en su esencia solidaria, el estudiante logra apropiarse el conocimiento; desde las prácticas en organizaciones solidarias (OS), también resulta la necesidad en gestión para su teoría debido a que, siendo transversal, no se expresa en conceptos y formalidades de aprendizaje de la economía solidaria, si lo es desde las asignaturas. En complemento del componente CMD, se entrega información como soporte de procesos de autorregulación del aprendizaje en contenidos que permiten identificar el entorno; tal como se observa en el estudio filantrópico del modelo de pedagogía praxeológica UNIMINUTO (Zambrano, Lara y Gutiérrez, 2018), pues concluyen que permite la formación integral de un ser humano, capaz de abordar la teoría y trascender hacia la praxis. Del proceso de autorregulación del aprendizaje, se considera que el estudiante es sujeto, actor y fin de la economía.

En esta dirección, en grupos focales según estratos (E), se exponen respuestas relacionadas con la importancia de las temáticas para el mejoramiento social desde la academia. (E4) Se identifica que *“la educación es motor, es el eje de toda sociedad”*, también se percibe un *“choque por el modelo educativo económico, que es totalmente opuesto al que nos quieren presentar”*, proponiendo *“apostar por la educación del ser humano en la base familiar.”* En lo que sigue (E3), se tiene el interés por la articulación de la educación con colegios, *“para que a los niños se les vaya formando con conocimientos técnicos relevantes de la economía”*; esta articulación y formar empresa propia, se perciben como incidencias en el inicio de la vida universitaria. Se atribuye importancia a la asignatura Proyecto de vida, considerando también que, *“no es solo la universidad, también he sentido mucho apoyo de algunos profesores que le dan esa motivación a uno”*. De lo observado (E1), en cuanto al conocimiento del concepto de autogestión en un entorno económico, se confirma desde la praxis, *“es lo que yo hago por uno mismo o en un grupo, para poder sacar un proyecto”*, adicionalmente, se considera la manera, *“es como ayudarnos entre todos para que surja algún proyecto o si tenemos alguna meta”*. En consideraciones de los estudiantes se induce el análisis del componente CMD, terminándose su implementación en subcomponentes, Formación humana, Responsabilidad social y ciudadanía, y Emprendimiento, sustentados en diferentes aspectos (tabla 3). El análisis de trazabilidad CMD se refleja en las asignaturas, identificándose la incidencia de los subcomponentes en los periodos cursados.

**Tabla 3.** Componente CMD, subcomponentes y aspectos

Subcomponente SCMD	Aspectos ACMD por semestres
SCMD 1 “Formación Humana”	Semestre 1 el aspecto ACMD 1 “Proyecto de Vida” (FHUM 1010), semestre 2 el aspecto ACMD 2 “Cátedra Minuto de Dios” (FHUM 1020) y semestre 9 el aspecto ACMD 3 “Electiva CMD” (COPD 1140).
SCMD 2 “Responsabilidad Social y Ciudadana”	semestre 3 el aspecto ACMD 4 “Desarrollo Social Contemporáneo” (PRAC 1020), semestre 4 el aspecto ACMD 5 “La Responsabilidad Social: una Práctica de Vida” (FHUM 1090), semestre 5 el aspecto ACMD 6 “Constitución Política” (FHUM 1120), semestre 7 el aspecto ACMD 7 “Resolución de Conflictos” (FHUM 1130), semestre 8 el aspecto ACMD 8 “Ética Profesional” (ETIC 190)
SCMD 3 “Emprendimiento”	semestre 6 el aspecto ACMD 9 “Innovación y Creatividad para la Idea de Negocio” (FHUM 1110).

### ***Variables cognitivo-motivacionales***

Del análisis, emerge la subcategoría Apego Institucional, entendiendo que, la formación obtenida en las asignaturas disciplinares y complementarias permite la apropiación de argumentos de manera divergente en el estudiante para sus acciones en las prácticas. Se identifica el aprovechamiento al máximo de la explicación del docente en clase, presentando una correlación de 65%, en que el estudiante procura seguir las reglas dentro del salón y la universidad, asimilando la fase de desempeño de control volitivo y los subprocesos de centrar la atención y el autocontrol. En este sentido, se infiere que la relación del apego a la universidad y la autorreflexión planteada en el subproceso de auto-reacción y sus categorías incide en la satisfacción o insatisfacción del estudiante; de la inferencia adaptativa, se observa que los estudiantes constantemente hablan con otras personas sobre el proceso de su aprendizaje, incidiendo en un 72% en el que se divulgue el modelo de la universidad a otras personas. La prioridad del estudiante con las responsabilidades que tiene con la universidad, incide un 63% en la búsqueda de estrategias con sus compañeros para el desarrollo de las actividades académicas establecidas, determinando su acceso de la fase de previsión a la de desempeño, en el subproceso de creencias motivacionales (categoría interés y valor intrínseco de la tarea) y el subproceso de autocontrol (categorías auto-instrucción y estrategia de la tarea); en la misma subcategoría, los esfuerzos focalizados del estudiante en el proceso de aprendizaje, inciden en un 65% en el cumplimiento de las obligaciones académicas, lo que se asimila con el proceso de autorregulación del aprendizaje; de la fase de previsión, en el subproceso de creencias motivacionales, se identifica incidencia en las categorías de interés y valor intrínseco de la tarea.

### ***Motivación en los procesos de autorregulación del aprendizaje***

De la categoría se identifican las percepciones en relación con el CMD, tales como la libertad para decidir al tomar oportunidades con criterios propios, determinándose su acción en escenarios diversos en desarrollo de prácticas sociales, especialmente, en procesos de trabajo de campo y sistematización de las prácticas profesionales. La autorreflexión, los subprocesos de autojuicio en categorías de autoevaluación y atribuciones causales, confluyen con la libertad del estudiante para decidir y tomar oportunidades con criterios propios, determinando en un 73% el aprendizaje de asignaturas, asignándoles valor para su formación. Igualmente, el sentirse libre para expresar ideas y opiniones frente a vivencias, se percibe en 71% como incidencia en la forma de expresar sus emociones y sentimientos en diversos escenarios y momentos de manera abierta.

### ***Categoría asociacionismo de la economía solidaria***

Se identifica la subcategoría sistema socioeconómico desde la participación de la institución en alianzas, uniones o pactos con fines comunes y superiores, como gestión frecuente de la universidad en el desarrollo de prácticas de los estudiantes, facilitándoles participar en el diseño de planes, programas y proyectos para el desarrollo económico y social. Este comportamiento de la muestra está relacionado institucionalmente con los espacios de prácticas, infiriendo que el tránsito de la generación de competencias en economía solidaria a la participación con impacto social se puede lograr de una forma estructurada y formal, aportando a la teoría solidaria, requiriendo el estudio, el registro de experiencias como base de mejora, condición acorde al contenido programático de la asignatura. De esto se resalta la incidencia de la Responsabilidad Social en la fase de previsión del proceso de autorregulación, en los subprocesos de análisis de la tarea, de las categorías establecimiento de metas y planeación estratégica, permitiendo identificar que el estudiante frecuentemente tiende a participar en el diseño de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, incentivando en un 71% la posibilidad de crear grupos sociales con fines económicos. En esta misma subcategoría, los estudiantes tienen la percepción de que el docente asegura el entendimiento de los objetivos de los

cursos, transmitiéndoles lo que necesitan saber y hacer; esto genera relación directa en un 67% con la consideración calidad en enseñanza brindada en la universidad.

Se observa que el estudiante participa y desarrolla actividades con Organizaciones Solidarias (OS), relacionándose de manera directa en un 68% con el nivel de identidad o apropiación de la cultura ecológica; igualmente, se identifica que el estudiante, al participar en las OS, determina en un 68% la percepción de búsqueda para el logro de metas comunes y superiores que se pueden alcanzar en trabajo conjunto. Estos aspectos se relacionan con subprocesos de auto-juicio y auto-reacción en categorías de atribuciones causales e inferencias adaptativas, respectivamente. En relación con el proceso de autorregulación y la fase de autorreflexión, se deja ver que los estudiantes se involucran en la promoción de la cultura ecológica de OS, confluyendo 74% en la consideración de que su creación permite la obtención de metas comunes y superiores que solo juntos pueden alcanzar. Otros aspectos relacionados establecen que los estudiantes son conscientes de que estar agremiados produce ventajas de participación en ámbitos sociales, económicos y políticos, determinando en 72% la consideración de que el componente humano de las OS conduce al desarrollo de la población.

La comprensión que el estudiante tiene acerca de los procesos de cooperación como más importantes que los medios de producción en los organismos solidarios implica gestión de servicio a la comunidad como acciones comunes de las OS en que prima el espíritu de cooperación, aun cuando este no constituya rendimientos financieros. Este proceso de autorregulación en fase de autorreflexión y subprocesos de auto-juicios, de las categorías de autoevaluaciones, permite reconocer que las acciones emprendedoras son constantes en el entorno y buscan crear mayores habilidades y oportunidades en los estudiantes, con determinación del 71% en el pensamiento de que las OS establecen competencias para el mejoramiento de la vida de los ciudadanos. La percepción de trabajo que implica la práctica humanista contempla aspectos de seguridad de las personas para acceder a actividades económicas y sociales mediante el apoyo de OS. Esto es un fin superior en referencia a otros intereses, condición que se relaciona con los subprocesos de auto-juicio y auto-reacción de la fase de autorreflexión (proceso de autorregulación), categorías de atribuciones causales e inferencias adaptativas, respectivamente. Los estudiantes reflexionan y consideran el valor que las OS tienen en cuanto a su propósito de desarrollo integral del ser humano, relacionándose de manera directa, en un 77%, con la motivación de procesos democráticos, participativos y de conformación de OS. Este componente humano, en esta subcategoría, estimula la creencia de que desde las OS se conduce al desarrollo de la población, motivando también incidencia del 80% en el hecho de encontrar importante el humanismo como valor fundamental que da sentido y permite fijar metas sociales a las OS.

### ***La solidaridad institucional***

La discusión de una misión universitaria, sus currículos y componentes, puede derivar en un modelo CMD, reflejado en la línea consistente de gestión trazada desde la fundamentación de la práctica social a la profesional, orientando el accionar y otorgando sentido a las prácticas. Esto provoca un proceso social que implica conocer y compartir valores, tradiciones, aspiraciones y compromisos sociales con la comunidad (Zárate, 2006). Una motivación surge desde el apego institucional por generar expectativas y reacciones afectivas incidentes en el ambiente junto a metodologías didácticas y procedimientos. Como lo plantea Núñez (2009), el desarrollo de prácticas posibilita el logro de un buen rendimiento, extrínseca e intrínsecamente, pues los estudiantes con regulación alta presentan mayor solidaridad en relación con compañeros y la intervención en la solución de problemas.

Del enfoque cognitivo se reconocen las prácticas como un determinante personal y social debido a la necesidad de participación en su entorno propio (Navarro, 2008). Los anhelos de los estudiantes se sustentan en la autovaloración y autoconcepto personal, en concurrencia con las funciones sustantivas reconocidas y valoradas por el estudiante, logrando articular de forma efectiva el conocimiento

declarativo, procedimental y actitudinal y enfocándose en su desarrollo óptimo a partir de la integración de sí mismo con su entorno social (Ryan y Deci, 2000). La discusión, desde la economía solidaria, reconoce la transversalidad asociacionista que entrega el componente CMD, identificando procesos de autorregulación de un aprendizaje sustentado en la praxis y que resulta en conocimiento tácito de la economía solidaria; requiriendo de él mismo, acciones convergentes, más estructuradas según el contexto; esto es, realizar un cambio de su propio paradigma, idealizando y transformando de forma real el constructo social con competencias para entender temas cada vez más complejos, con criterio y actitud hacia el estudio, atendiendo sus procesos de autorregulación en la apropiación y desempeño de la solidaridad en formas y características asociativas, logrando el fin último del surgimiento o construcción de modelos formales traducidos en políticas que, en lo sucesivo, sean base del sistema socioeconómico de economía solidaria. Visto en devolución a su instancia de creación, construye un criterio que se inserta en un eje del CMD, asociándolo con los componentes, básico profesional general, básico profesional específico, profesional y profesional complementario de los programas, en que los actores de la academia sean determinantes a partir de sus relaciones con y para los individuos, sumando a las percepciones que se tienen de sí mismos, entregando importancia a la proximidad y apego con sus otros. Las estrategias de proyección social, a partir del modelo de pedagogía praxeológica, acerca el entorno del estudiante a su identidad CMD, crea las acciones sustanciales para la autorregulación del aprendizaje en la praxis de diferentes dimensiones de las prácticas profesionales (Gómez, 2015).

## Conclusiones

A partir de los resultados expuestos, con un nivel de confianza del 95% y niveles de correlación con niveles de significancia que permiten rechazar la hipótesis nula en favor de la validación de la hipótesis de trabajo, se determina que las variables cognitivo-motivacionales inciden en la autorregulación del aprendizaje y la economía solidaria en estudiantes de prácticas del programa Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por Villavicencio (Vicerrectoría Regional Orinoquía).

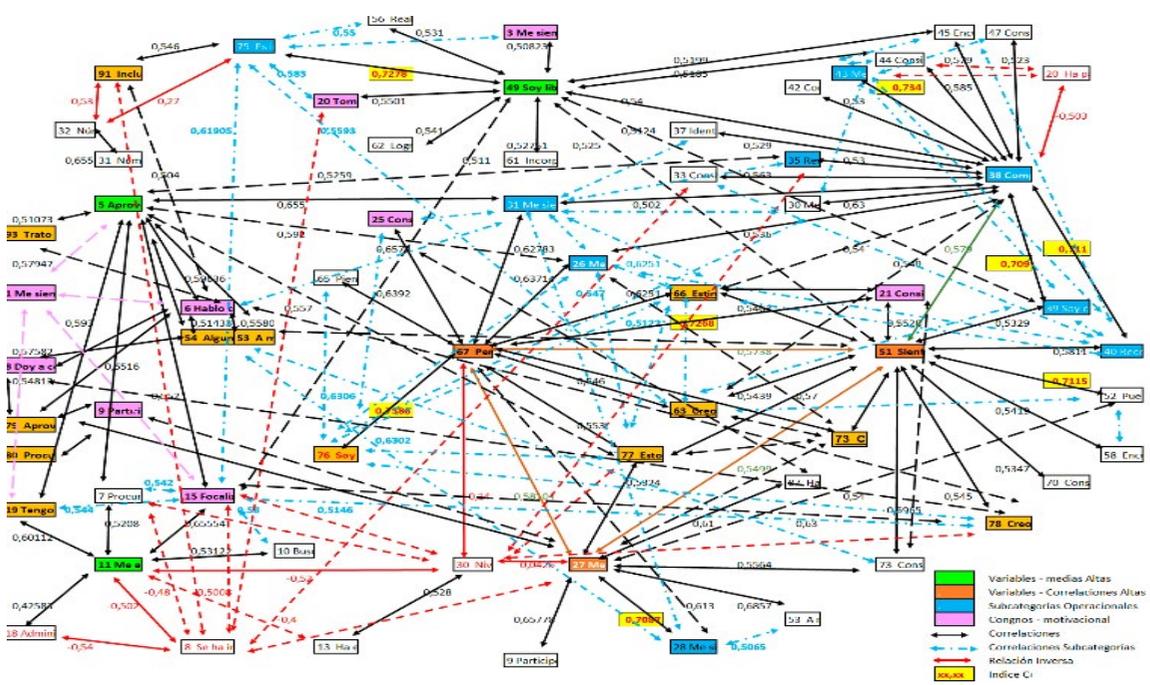
Categorícamente, el apego, visto institucionalmente, infiere desde la incidencia del modelo CMD junto con las oportunidades brindadas en el estudio y la flexibilidad curricular, surge que el aspecto primordial de observación, es la necesidad de contacto, de cercanía con individuos o componentes sociales; condición que se brinda en el desarrollo de prácticas presentadas como forma auxiliar de ES, sea motivación asistencial o filantrópica, permite desarrollar labores definidas en el proceso de formación, encontrando apoyo emocional en espacios marcados por la figura de apego, aún sin contacto físico permanente, solo basta con tener el pensamiento de pertenencia o permanencia (Mikulincer y Shaver, 2007). Según Gómez (2012), los aspectos identificables en el desarrollo de esta condición, para el caso de los estudiantes, pueden ser los de buscar cuidado, dar cuidado o sentirse a gusto con su autonomía para generar compromisos según sus habilidades. En este sentido, el sistema comportamental se soporta en los componentes del modelo interno (Bowlby citado por Bartholomew y Horowitz, 1991), centrándose en disponibilidad, confianza y evaluación de este.

Del apego y el aprovechamiento del acompañamiento docente en relación con la institución, la organización, las funciones sustantivas, el plan curricular y el cuerpo docente, exponen posibilidades de apoyo, valores y principios como reconocimiento social a las categorías del proceso enseñanza-aprendizaje (Coll y Sánchez, 2008). Este podrá acompañar motivacionalmente el proceso de autorregulación del aprendizaje en el reconocimiento de su entorno, una *“formación a partir de actitudes reflexivas, persistentes, participativas, consolidándose como líder”* (Juliao, 2011, p. 74), articulando redes académicas con objetos sociales y aportando a la consolidación de nuevos conceptos confluyentes con el enfoque hegemónico, sea la otra economía (Guerra, 2002), economía solidaria (Ley 454, 1998), la economía popular de la solidaridad (Razeto, 1994), la economía del trabajo (Coraggio, 1992); la economía para la vida (Hinkelammert y Mora, 2005).

En cuanto al análisis correlacional de variables cognitivo-motivacionales, hay una confluencia del aprendizaje autorregulado y la economía solidaria de los estudiantes de práctica. Según relaciones (figura 1), se destacan: “Aprovecho al máximo la explicación del docente en clase” (5) y “Comparto que con las organizaciones solidarias se crean competencias para el mejoramiento de vida de los ciudadanos” (38). De las subcategorías de la motivación en los procesos de autorregulación del aprendizaje, se destacan: “Percibo que están bien definidas las competencias que el estudiante tiene que adquirir a lo largo de su formación” (67) y “Siento que puedo expresar con facilidad ideas y opiniones frente a vivencias” (51). También se identifica incidencia en el desarrollo de contenidos de economía solidaria, por la creencia que las OS crean competencias para el mejoramiento de vida de los ciudadanos, lo que motiva la participación en estas “Me es frecuente participar en el diseño de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social” (27).

Frente a los procesos de regulación también se reconoce que los estudiantes se retroalimentan desde lo que imparte el docente y su ejercicio en contexto, logrando un mejor nivel cognitivo y procesos cada vez más altos hacia la metacognición (Zimmerman, 2000), destacando la implicación de las emociones que de manera positiva los lleva a mejorar sus procesos de aprendizaje. Incluso se reconoce que el mismo estudiante se automotiva frente a la participación en OS, logrando incluso proyectarse hacia su participación o desarrollo de estas como emprendimiento.

**Figura 1. Incidencia de Variables cognitivas motivacionales**



El modelo de la pedagogía praxeológica, motivado en el componente CMD, presenta tendencias constructivistas en el diseño de actividades o didácticas en ES. En atención a variables cognitivo-motivacionales en el desarrollo de prácticas, Serrano y Pons (2011) presentan diferentes formas para construir conocimiento con principios y funciones como base para la caracterización y la construcción de procesos compuestos por propósitos de enseñanza-aprendizaje; 1 servicio y pensamiento que considere la naturaleza social de la educación, las personas y su identidad, los saberes, cultura y los procesos constructivos de pensamiento (percepción, emoción,

motivación, etc.); 2 conocimiento y mediación, teniendo significatividad en las construcciones del conocimiento, la mediación del proceso cognitivo y los presaberes del estudiante. En relación con los saberes, el pre-saber cultural concurre con los procesos de construcción de los significados y la articulación de significados en el sentido social y cultural (capacidades mentales constructivas) y 3 del proceso constructivista que, en una primera fase contempla experiencias educativas; percepciones de contenidos; conocimiento condicional y la atribución al significado; procesos cognitivos, afectivos y emocionales; relación docente-estudiante y los procesos de construcción cognoscitiva; estructuras esquemáticas y metacognición y aprendizaje significativo. En la segunda fase, se establecen los mecanismos de interacción a partir de las características de la información; los criterios de transmisión, evaluación y la progresividad de la responsabilidad en el control de los aprendizajes; el discernimiento cognitivo de los estudiantes; y la influencia del proyecto educativo.

Serrano y Pons (2011) plantean que en la tendencia constructivista del modelo en las comunidades de aprendizaje (construccionismo social), el concepto de constructivismo basado en el dinamismo e interactividad en que la mente, de manera progresiva, construye modelos *ad hoc* (divergencia); una vez se recibe información externa para su interpretación y reinterpretación, se explican las realidades complejas y se externalizan soluciones en la sistematización de la práctica (convergencia). La devolución creativa en analogía de espiral del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), respecto de las bases teóricas para la investigación, consiste en la confluencia temática de la ES, divergencia desde la praxis en actividades de cada asignatura, trascendiendo de una malla curricular a una matriz curricular solidaria.

Como aporte del estudio se deriva un nuevo planteamiento que se justifica en la necesidad de la multidisciplinariedad desde las áreas comunes del conocimiento en procesos cognitivos y cómo estos logran incidir en la planificación organizacional y validación de la teoría, hacia el reconocimiento del contexto y su necesidad individual en la construcción de modelos acertados en Economía. Camaran y Mirabal (2017) examinan aspectos de la línea de pensamiento, relacionando los impactos de la cognición en los procesos decisorios y en la función del nivel directivo respecto de la visión, las estrategias y la toma de decisiones, resaltando los aportes de teoría cognitiva como base de solución a problemas estratégicos, considerando necesaria la profundización desde la psicología y la gestión de conocimiento de procesos, mapas, y sesgos cognitivos como elementos que pueden ejercer distintas influencias en las decisiones tomadas.

## Recomendaciones

Para futuras investigaciones sobre autorregulación y motivación es necesario ahondar en los procesos de autorregulación y motivación de estudiantes de otras disciplinas, dado que las prácticas son transversales en el componente UNIMINUTO, lo que supone que la ES se debe explorar como una propuesta de cambio en otros programas o facultades.

La investigación sugiere que se hagan nuevos estudios en temas de apego institucional y validación de la enseñanza en ES desde el currículo, en confluencia con las prácticas sociales desde los primeros semestres.

Por último, surge la necesidad de la investigación interdisciplinar que abarque de manera integral al ser humano, donde se den posturas sistémicas en correspondencia con un ser social que construye desde la necesidad de su realidad.

## Referencias

- Alean, A. (2011) La noción de racionalidad en Amartya Sen y su relación con el pensamiento de Adam Smith. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/804>
- Arazola, J. (2017). Diseño metodológico para la selección de una muestra representativa de estudiantes universitarios. *Revista Economía y Administración* <https://doi.org/10.5377/eya.v5i1.4318>
- Barbour, R. y Kitzinger, J. (1999.). *Developing focus group research: Politics, theory and practice*. Sage Publications.
- Ato, Manuel, & López, Juan J., & Benavente, Ana (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3),1038-1059.[fecha de Consulta 7 de Febrero de 2021]. ISSN: 0212-9728. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=167/16728244043>
- Amaran, M. y Mirabal, A. (2017). La visión directiva en la toma de decisiones bajo el enfoque de la teoría cognitiva de la organización. *Ciencia y Sociedad*, 42 <http://dx.doi.org/10.22206/cys.2017.v42i4.pp11-28>
- Bartholomew, K. y Horowitz, L. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226-244. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.332.3652&rep=rep1&type=pdf>.
- Betancourt (2008). Citando a Hayek (1931). La teoría del ciclo económico de Friedrich von Hayek: Causas monetarias, efectos reales. <https://www.redalyc.org/pdf/2821/282122032003.pdf>
- Borgucci (2011), citado de Teoría Austriaca del Ciclo Económico de Mises (1936) <http://www.redalyc.org/pdf/993/99319225003.pdf>
- Coll, C. y Sánchez, E. (2008). El análisis de la interacción alumno-profesor: líneas de investigación. *Revista de Educación*, 346, 15-32. <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2008/re346/re346-01.html>
- Coraggio, J. (1992). Del sector informal a la economía popular: un paso estratégico para el planteamiento de alternativas populares de desarrollo social <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/alternativas.pdf>
- Coraggio, J. (2011). Economía social y solidaria, el trabajo antes que el capital. <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>
- Congreso de Colombia. (1998). Ley 454 de 1998 Diario oficial No. 43.357 de 6 de agosto de 1998. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0454\\_1998.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html)
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2018). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 27-36. [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Escobar, M. y Cipagauta, M. (2015). Caracterización del estudiante y de la población de ingreso a UNIMINUTO Virtual y a Distancia <http://acceso.virtualeduca.red/documentos/ponencias/puerto-rico/626-859b.pdf>
- Ezcorza (2005). Matemáticas, sociedad y desarrollo Humano. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2057964.pdf>
- Fajardo (2008). Calderón, Constanza Loreth [1] ; Cabal Cruz, Claudia Constanza [1] ; Donneys Beltrán, Omar Alberto [1] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547093>
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Gobernación del Meta, Secretaría de Víctimas, DD. HH. y Construcción del Paz, Gerencia de Víctimas, y Corporación para el Desarrollo Social – CORSOCIAL. (2017). Las víctimas, sujetos de especial atención en el posconflicto, plan de acción departamental para la prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el departamento del Meta PAT 2016-2019, 2017.: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Victimas/Paginas/papsivi.aspx>

- Gómez, E. (2012). Evaluación del apego en estudiantes universitarios. *Horizonte Médico*, 12(3), 42-46. <http://www.redalyc.org/pdf/3716/371637126007.pdf> Gómez, R.
- (2015). La praxeología en el proceso de prácticas profesionales en el programa de contaduría pública de UNIMINUTO [Tesis de Maestría, Universidad Santo Tomás] <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/492>
- Guerra, P. (2002). Une planète en sursis: de la socio-économie à l'écologie. [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-4129\\_es.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-4129_es.html)
- Hinkelammert, F. y Mora, H. (2005). Hacia una economía para la vida. DEI. <https://www.lahaine.org/bolivia2019/fortalec-ciudadano/libros/hinkelammert.pdf>
- Juliao, C. (2011) El enfoque praxeológico. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/1446/El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. Graw-hill / Interamericana de México, 2002." por "Graw Hill.
- Maxwell, S. E., Kelley, K., & Rausch, J. R. (2008). Sample size planning for statistical power and accuracy in parameter estimation. *American Review of Psychology*, 59, 537-563. Url: [https://www.researchgate.net/publication/5907082\\_Sample\\_Size\\_Planning\\_for\\_Statistical\\_Power\\_and\\_Accuracy\\_in\\_Parameter\\_Estimation](https://www.researchgate.net/publication/5907082_Sample_Size_Planning_for_Statistical_Power_and_Accuracy_in_Parameter_Estimation)
- Morales G. y Bahena F. (2020). Educación integral para el éxito profesional del Administrador *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 83-95. <https://doi.org/10.22579/23463910.176>.
- Núñez, J. (2009). Motivación, aprendizaje y rendimiento académico. Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. <http://www.educacion.udc.es/grupos/gjpdde/documentos/congreso/xcongreso/pdfs/cc/cc3.pdf>
- Razeto, L. (2009). La Travesía. De la crítica del marxismo y las sociologías a la propuesta de una ciencia de la Historia y de la Política. Ediciones Uvirtual.net.
- Razeto, L. (1994). Empresas de Trabajadores y Economía de Mercado. Ediciones Uvirtual.net.
- Reeve, J. (2012). A self-determination theory perspective on student engagement. In S. L. Christenson, A. L. Reschly, & C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (pp. 149-172). Boston, MA: Springer US
- Reeve, J. (2013). How students create motivationally supportive learning environments for themselves: The concept of agentic engagement. doi:10.1037/a0032690
- Ryan y Deci (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11392867/>
- Roces, C., González-Pineda, J., Núñez P., Gonzalez-Pumariega, S., García R., M. S. y Alvarez P., L. (1999). Relaciones entre motivación, estrategias de aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Electrónica del Departamento de Psicología*. <http://www.uva.es/psicologia/01014150.htm>
- Sánchez, E. (2012), Grupo focal: acceso y políticas de información 2012. [http://eprints.rclis.org/19920/1/Grupo%20focal\\_acceso%20y%20pol%C3%ADticas%20de%20informaci%C3%B3n.pdf](http://eprints.rclis.org/19920/1/Grupo%20focal_acceso%20y%20pol%C3%ADticas%20de%20informaci%C3%B3n.pdf)
- Solaz-Portolés, J. J. y Sanjosé, V. (2008). Conocimiento previo, modelos mentales y resolución de problemas. Un estudio con alumnos de bachillerato. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2580271.pdf>
- Velosa L. (2013) Aplicación de las derivadas en modelos económicos <http://hdl.handle.net/10818/8283>
- Zambrano, O., Lara, P. & Gutiérrez, A. (2018). Estudio filantrópico del modelo pedagógico de praxeología de Uniminuto: aproximación analógica a nivel socio-educativo. doi: <http://dx.doi.org/10.17081/edu-hum.20.34.2864>
- Zarate, A. L. (2006). Universidad Autónoma de México. [http://web.uaemex.mx/identidad/docs/PONENCIA\\_IDENTIDAD.pdf](http://web.uaemex.mx/identidad/docs/PONENCIA_IDENTIDAD.pdf)

Artículo de Investigación



# Felicidad en el trabajo de mujeres emprendedoras de la ciudad de Trujillo, Perú

## Happiness in the work of women entrepreneurs in the city of Trujillo, Perú

Luz Alicia Baltodano Nontol. PhD<sup>1</sup>, Karla Paola Lezama Polanco<sup>2</sup>

1. *Doctora en Administración de la Educación por la Universidad César Vallejo*, profesora asociada de la Universidad César Vallejo lbaltodano@ucv.edu.pe

2. *Administradora de Empresas*, por la Universidad César Vallejo, lezamapolanco@gmail.com

Clasificación JEL: **I31, L26.**

Recibido: **16/09/2020** Aprobado: **20/11/2020**

### Como citar este artículo

Baltodano, L. A., y Lezama, K. L. (2020). Felicidad en el trabajo de mujeres emprendedoras de la ciudad de Trujillo, Perú. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3204>

**Resumen.** La presente investigación se ha desarrollado con el propósito de explorar el nivel de felicidad en el trabajo que poseen las mujeres emprendedoras de la ciudad de Trujillo, Perú. Bajo un enfoque cuantitativo, el trabajo es de tipo descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal. La población ha estado conformada por mujeres emprendedoras que cuentan con un negocio formal en Trujillo. La muestra ha ascendido a un total de 385 mujeres emprendedoras a las que se les aplicó un cuestionario autoadministrado. Los resultados evidencian que el nivel de felicidad en el trabajo de la muestra analizada es relativamente alto.

**Palabras clave:** felicidad, felicidad en el trabajo, mujeres emprendedoras.

**Abstract.** The present investigation has been developed with the purpose of exploring the level of happiness in the work that the enterprising women of the city of Trujillo, Peru carry out. Under a quantitative approach, the work is descriptive, with a non-experimental and cross-sectional design. The population has been conformed by enterprising women who have a formal business in the city of Trujillo. The sample, calculated through the probabilistic method, with simple random sampling, has amounted to a total of 385 female entrepreneurs, to whom a self-administered questionnaire was applied. The results show that the level of happiness at work in the analyzed sample is relatively high.

**Keywords:** happiness, happiness at work, enterprising women.

## Introducción

Un valioso trabajo de CEPAL (2010) sobre mujeres emprendedoras en la región destacó un fenómeno interesante en los últimos tiempos, esto es, la irrupción de las mujeres en el mundo público en general y en las actividades productivas en particular. Tal como se precisa en el documento citado, la situación y caracterización de las mujeres emprendedoras en la región ha sido poco explorada. Sin embargo, diferentes investigaciones realizadas demostraron la existencia de ciertos problemas significativos que afectaban la participación femenina dentro del mercado laboral, tales como los siguientes:

- a. Alrededor del 40% de mujeres participan en el sector informal.
- b. El trabajo por cuenta propia y en empleos vulnerables aumentó.
- c. El incremento de mujeres emprendedoras en los países de la región es escaso.
- d. En su gran mayoría (aproximadamente 70%), las mujeres son dueñas o socias de microempresas.
- e. Las principales dificultades que afrontan tienen que ver con la falta de experiencia empresarial, insuficiente formación en el campo, barreras en el acceso a fuentes de financiamiento, obstáculos en el acceso a redes de comercialización y engorrosos procedimientos para iniciar emprendimientos.

Un estudio más reciente, que especifica el caso mexicano, señala que diversas investigaciones de campo y estudios de caso realizados han identificado ciertas particularidades en los emprendimientos femeninos, tales como (Camarena et al., 2016): concentración en subsectores de actividad con menor valor agregado; utilización de tecnología menor, ubicados al final de la cadena productiva y con reducidos márgenes de utilidad; limitaciones de carácter cultural respecto al acceso de la mujer al espacio público de mercados preferentes, finanzas, información, oportunidades de inversión y redes de comercialización; menor propensión al riesgo de las mujeres, en comparación con los hombres, debido fundamentalmente a la responsabilidad por el bienestar de los hijos; falta de preparación para desarrollar negocios exitosos; inexistente respaldo de garantías para la obtención de créditos; enfoque en negocios de poco riesgo y bajo crecimiento; dificultad para entrar o permanecer en nichos de mercado con predominancia masculina; emprendimientos nacidos para resolver necesidades de subsistencia; y fácil descapitalización, pues destinan utilidades y capital de trabajo a la economía familiar.

En el caso peruano, un estudio del Ministerio de la Producción (2017), basado en la Encuesta Nacional de Empresas 2015, señala que el 44% de la población económicamente activa ocupada está comprendida por mujeres y que solo tres de cada diez conductores de empresas formales son mujeres, concentrándose mayormente los emprendimientos femeninos en la micro y pequeña empresa. En todo caso, a pesar del avance logrado por la mujer peruana en el mercado laboral, la discriminación de género aún persiste, así como la marcada brecha salarial y de ingresos entre mujeres y hombres, a favor de éstos, en casi todos los sectores de la economía. En cuanto a los factores motivacionales que impulsan a las mujeres hacia un emprendimiento, según el estudio, mientras que el 85% de las conductoras de una MYPE empezaron su negocio por voluntad propia, solo un 8.9% lo hizo por necesidad de ingresos adicionales (emprendimiento basado en oportunidades más que en necesidades).

Por otro lado, el departamento de La Libertad, ubicado en la costa norte del Perú, representa el 2% del territorio nacional y se divide políticamente en 12 provincias y 83 distritos, siendo su capital la ciudad de Trujillo (Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Trujillo, 2016). Por su parte, un estudio del Ministerio de la Producción (2016), señala que el departamento cuenta con 83,798 empresas formales: 80,457 microempresas (96.0%), 2,999 pequeñas empresas (3.5%), 91 medianas empresas (0.1 %) y 251 grandes empresas (0.3%). Al respecto del desarrollo económico del departamento, la evolución del valor agregado bruto en el período 2007-2016 (tabla 1) demuestra el crecimiento sostenido de la economía departamental (alrededor del 40% de crecimiento en el período), en el que destacan dos sectores: electricidad, gas y agua (118% de crecimiento); telecomunicaciones y otros servicios de

información (158% de crecimiento). Los dos únicos sectores que decrecen son, por un lado, la pesca y acuicultura (46% de decrecimiento); y, por otro, la extracción de petróleo, gas y minerales (14% de decrecimiento). El resto de sectores presenta un importante crecimiento en el período.

**Tabla 1.** La Libertad: Valor Agregado Bruto por años, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2 157 076	2 271 551	2 346 322	2 463 598	2 639 154	2 681 068	2 761 143	2 799 839	2 872 620	2 913 461
Pesca y Acuicultura	187 612	165 542	114 206	103 997	119 077	136 383	172 742	63 194	61 374	100 114
Extracción de petróleo, gas y minerales	2 626 063	2 845 928	2 625 509	2 412 045	2 382 262	2 708 014	2 535 696	2 425 129	2 466 791	2 256 433
Manufactura	2 484 339	2 645 350	2 569 183	2 835 861	2 967 724	3 187 986	3 377 849	3 312 337	3 233 810	3 200 774
Electricidad, Gas y Agua	111 622	116 890	127 045	150 703	167 770	150 647	149 784	187 850	226 151	243 608
Construcción	735 838	792 963	805 272	992 283	1 000 757	1 107 887	1 299 186	1 387 848	1 343 518	1 280 623
Comercio	1 408 019	1 550 836	1 544 631	1 713 476	1 824 646	2 002 791	2 116 307	2 145 787	2 200 796	2 263 325
Transporte, Almacen, Correo y mensajería	840 358	899 859	871 203	997 677	1 058 466	1 145 100	1 204 141	1 227 730	1 273 786	1 299 025
Alojamiento y Restaurante	296 942	324 349	326 229	350 246	381 659	420 966	454 165	481 449	494 899	508 881
Telecom y otros serv. de información	384 959	455 833	491 937	547 178	620 764	716 716	775 459	835 551	905 737	994 168
Administración Pública y Defensa	553 194	577 796	705 395	730 419	758 819	813 624	843 327	916 411	944 544	993 610
Otros servicios	2 829 590	3 006 902	3 189 239	3 327 372	3 457 316	3 641 610	3 842 284	4 036 170	4 239 497	4 387 496
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>14 615 612</b>	<b>15 653 801</b>	<b>15 716 171</b>	<b>16 624 855</b>	<b>17 378 414</b>	<b>18 712 792</b>	<b>19 532 083</b>	<b>19 819 295</b>	<b>20 263 523</b>	<b>20 441 518</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática con información disponible al 15 de Noviembre del 2017

En el contexto de esta realidad problemática, plagada de adversidades, deficiencias y obstáculos, resulta pertinente plantearse la interrogante acerca de la posibilidad de que una emprendedora alcance determinados niveles de felicidad en el trabajo que realiza. La revisión de antecedentes, en idioma español, respecto a la interrogante planteada es desalentadora debido a la inexistencia de los mismos. Por esta razón, el presente trabajo es en gran medida de carácter exploratorio.

Uno de los trabajos encontrados sobre mujeres empresarias, aunque se refiere al constructo satisfacción en el trabajo, fue llevado a cabo por Blasco-Burriel et al. (2016) con el objetivo de analizar los factores determinantes de la satisfacción de las mujeres empresarias con residencia en la Comunidad Autónoma Española de Aragón. Con base en una muestra de 373 personas y mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, los resultados evidenciaron que el 70.7% de ellas afirmaban que su grado de satisfacción era alto, con una satisfacción media de 5.9 sobre 7.

Al respecto, es pertinente advertir que, según Ramírez (2016a), existe distinción entre los conceptos de satisfacción laboral y de felicidad en el trabajo. En sus palabras:

En tanto que el primero de ellos tiene que ver con la evaluación afectiva y cognitiva que una persona hace de sus experiencias de trabajo, el segundo tiene que ver con el bienestar psicológico de la persona cuando emprende una actividad o tarea que lo lleva a un estado de flujo psicológico, estado que correspondería al placer derivado de la abundancia, usando los términos de Erich Fromm, cuando no de la necesidad de autorrealización del hombre, de la que nos hablaba Abraham Maslow con su teoría de la jerarquía de necesidades. (p. 72)

## Revisión teórica

Según Moyano et al. (2018), la felicidad es un tema de antigua preocupación filosófica. Al respecto, se identifican dos corrientes en debate: la eudamonia y el hedonismo. Desde el primer enfoque, la felicidad se puede alcanzar a través de la virtud de una vida dotada de sentido y espiritualidad; desde el segundo enfoque, la felicidad se obtiene a través del placer, esto es, satisfaciendo las necesidades y evitando el dolor. Sin embargo, los autores agregan que sigue existiendo mucha confusión conceptual con otros constructos similares como calidad de vida y bienestar, lo que dificulta su operacionalización.

En este contexto, autores en la materia definen el concepto felicidad de diferentes maneras, tal como se aprecia a continuación:

La felicidad se asemeja un poco al amor: si tenemos que preguntarnos si estamos o no enamorados lo más probable es que no lo estemos. Pocos nos molestamos en definirla, pero qué duda cabe que sabemos reconocerla en cuanto la vemos. (Nettle, 2005, p.15)

La felicidad no se reduce al bienestar afectivo de un organismo que es adaptado a su medio. El hombre debe reflexionar para construir su vida según valores. No puede desatender ni su libertad, menos su responsabilidad durante el compromiso voluntario de su acción. Ser feliz supone que el hombre sea capaz de lograr un equilibrio que supere sus contradicciones y conflictos. Si el hombre quiere ser feliz, no debe olvidar que la felicidad es el resultado de una conquista primero sobre él mismo y luego sobre los demás hombres (Margot, 2007, p. 64)

Para Moccia (2016), por su parte, el tema se complica cuando el concepto de felicidad se asocia con otro complicado, como el de trabajo. A su juicio, una mejor comprensión de la relación entre felicidad y trabajo se encuentra en el campo de la filosofía positiva; la misma que si bien no descubre las causas profundas de la felicidad sí intenta descubrir las manifestaciones empíricas de lo que suele entenderse como felicidad: la experiencia de emociones positivas.

Según Sain (2017), el concepto felicidad laboral o felicidad en el trabajo puede entenderse desde dos perspectivas, como felicidad en el trabajo y como felicidad por el trabajo, que son definiciones completamente distintas. En tanto que la primera hace referencia al contexto en el que se manifiesta dicha felicidad y se ciñe a la conceptualización de felicidad como un rasgo; la segunda trata de la felicidad como un factor dependiente del trabajo y está ligada a la visión de felicidad como un estado.

Por su parte, para Salas, Alegre y Fernández (2013), la felicidad en el trabajo es una fuente de energía que resulta clave para conseguir grandes resultados. En este sentido, el bienestar es una herramienta de atracción del talento, además de que facilita la generación de ideas al reducir las preocupaciones. Las personas infelices son menos receptivas de las oportunidades en el trabajo y no son muy productivas en él.

Salas-Vallina (2017) sostiene que la felicidad en el trabajo es un sentimiento sincero que va más allá de la satisfacción laboral que genera sentimientos de pertenencia a la organización. Por lo tanto, se presenta una conexión entre lo que las personas hacen en el trabajo y una meta superior o de valor importante. En esta investigación se puntualiza que la felicidad en el trabajo puede incrementarse mediante:

- Una cultura organizacional positiva;
- Un liderazgo competente;
- Un trato justo a las personas;
- Un adecuado diseño de los puestos de trabajo;
- El desarrollo de habilidades que mejoren las competencias y permitan el crecimiento personal;

- La selección de personas que permita un adecuado ajuste a la organización y al puesto de trabajo;
- Un reforzamiento del ajuste a través de entrevistas y prácticas de socialización;
- La reducción de molestias y el incremento de prácticas de mejora;
- La persuasión de los empleados de aceptar entornos laborales que se acerquen a lo ideal; e,
- Implementación de prácticas de trabajo de alto rendimiento.

A su vez, Dutschke (2013) se refiere al concepto de felicidad organizacional como un constructo compuesto de dos dimensiones: felicidad en la organización y felicidad en la función. El trabajo empírico efectuado por el autor, sobre los factores que más contribuyen a la felicidad en la organización y en la función, verifica que la remuneración no es el factor más importante, sino el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo personal y profesional, así como el ambiente interno.

Un interesante trabajo de Ramírez (2016a), por su lado, postula la hipótesis de que,

[...] una de las teorías que [...] permitiría explicar mejor el concepto de felicidad en el trabajo es la teoría del flujo psicológico. Según su creador, Csikszentmihalyi (1975), el fenómeno del flujo define las experiencias de aquellas personas que disfrutan de sus tareas, para las cuales disfrutan de las habilidades suficientes, sin esperar ningún tipo añadido de recompensa, más que el mero placer de ejecutarlas (p. 71).

Sin embargo, dicho autor admite que otras teorías también guardan relación directa con el constructo en cuestión, desde la perspectiva eudaimónica, como es el caso de la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci, la misma que se sustenta en las denominadas mini teorías de la evaluación cognitiva, integración organísmica, orientaciones de causalidad, necesidades básicas y contenido de metas. Es así que, en un segundo trabajo, en el que revisa tanto la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan como la teoría del flujo psicológico de Csikszentmihalyi, Ramírez (2016b) concluye que “la motivación auto-determinada en general y la motivación intrínseca en particular son los vehículos determinantes y conducentes a los estados de flujo de las personas, que mejor explicarían la felicidad en el trabajo” (p. 50).

En cuanto a la medición del constructo, autores como Gabini (2017) han señalado que ésta sigue siendo un área que requiere mayores esfuerzos de investigación, puesto que

las alternativas desarrolladas hasta el momento no abarcan aún toda la complejidad del fenómeno. La escala que se ha utilizado para efectos del presente trabajo es una adaptación de la aplicada por Demo y Paschoal (2016) en EE.UU, construida y validada antes en Brasil por Paschoal y Tamayo (2008). Según estos últimos autores, el bienestar en el trabajo, entendido como equivalente al de felicidad en el trabajo, puede conceptualizarse como la prevalencia de emociones positivas en el trabajo y la percepción del individuo de que, en su trabajo, expresa y desarrolla sus potencialidades/habilidades y avances en el logro de sus metas de vida. En este sentido, incluye aspectos tanto afectivos (emociones y estados de ánimo) como cognitivos (percepción de expresividad y plenitud) y engloba los puntos centrales del enfoque hedonista y del enfoque eudaimónico

En este contexto, los objetivos específicos de la investigación son:

- Identificar el nivel de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras de la ciudad de Trujillo (Perú) en su dimensión sentimientos positivos.
- Identificar el nivel de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras de la ciudad de Trujillo (Perú) en su dimensión sentimientos negativos.
- Identificar el nivel de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras de la ciudad de Trujillo (Perú) en su dimensión sentimientos de superación.

## Metodología

La investigación realizada ha tenido un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, con diseño no experimental y de corte transversal. La hipótesis de investigación planteada fue la siguiente: el nivel de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras de la ciudad de Trujillo es alto.

La población ha estado conformada por mujeres emprendedoras que cuentan con un negocio formal en la ciudad de Trujillo, de número desconocido. El cálculo de la muestra se realizó con probabilidad de éxito  $p=0.5$ , nivel de confianza del 95%, margen de error del 0.05 y población no conocida.

$$n_0 = \frac{Z^2 p(1-p)}{E^2}$$

$$n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{0.05}$$

$$n = 385.16$$

La composición de la muestra se detalla, en función de la edad de las mujeres emprendedoras encuestadas, en la tabla 2, quienes regentaban sus negocios ubicados en los siguientes Centros Comerciales: El Boulevard (Av. España); El Virrey (Jr. Gamarra), Mall Aventura Plaza (Av. América Oeste); y, Boulevard del Artista y del Artesano (Av. Mansiche).

**Tabla 2.** Composición de la muestra de mujeres empresarias

Edadw	Q	%
27 - 30	83	21.6
31 - 35	110	28.6
36 - 40	62	16.1
41 - 45	59	15.3
46 - 50	49	12.7
51 - 55	4	1.0
56 - 60	14	3.6
61 - 67	4	1.0
Total	385	100.0

La técnica de recolección de datos ha sido la encuesta. El instrumento correspondiente, un cuestionario de 29 ítems, adaptado por las investigadoras con base en el instrumento estructurado, validado y confirmado por Demo y Paschoal (2016) en EE. UU, el mismo que había sido validado anteriormente en Brasil por Paschoal y Tamayo (2008), que contiene una escala Likert de 5 alternativas (5= totalmente de acuerdo; 4= de acuerdo; 3= ni de acuerdo/desacuerdo; 2= en desacuerdo; 1= totalmente en desacuerdo).

La validez del instrumento se confirmó a través del método de juicio de expertos, de 5 profesionales especialistas, quienes evaluaron su coherencia y pertinencia. La prueba estadística *V de Aiken*, mediante el cual se calculó las valoraciones de los jueces expertos con relación a un ítem y grupo de ítems, arrojó un resultado de 0.99. Por su parte, la confiabilidad del instrumento, medida a través del alfa de Cronbach, arrojó un coeficiente de 0.74.

Los niveles de felicidad en el trabajo se detallan a continuación:

**Tabla 3.** Detalle de los niveles de felicidad en el trabajo

Dimensiones/ Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Bajo	Medio	Alto
Pasión por el trabajo	385	9	15	9 - 11	11.1 - 13	13.1 - 15
Estabilidad laboral	385	11	20	11 - 14	14.1 - 17	17.1 - 20
Reconocimiento	385	4	10	4 - 6	6.1 - 8	8.1 - 10
<b>Sentimientos Positivos</b>	<b>385</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>30 - 35</b>	<b>35.1 - 40</b>	<b>40.1 - 45</b>
Frustración y apatía	385	4	15	4 - 7.7	7.8 - 11.4	11.5 - 15.1
Incapacidad de disfrutar lo que haces	385	4	12	4 - 6.7	6.8 - 9.4	9.5 - 12.1
Cortoplacismo	385	4	19	4 - 9	9.1 - 14	14.1 - 19
<b>Sentimientos Negativos</b>	<b>385</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>14 - 20.7</b>	<b>20.8 - 27.4</b>	<b>27.5 - 34.1</b>
Realización profesional	385	14	25	14 - 17.7	17.8 - 21.4	21.5 - 25.1
Logro de retos	385	8	15	8 - 10.3	10.4 - 12.6	12.7 - 15
<b>Sentimientos De Superación</b>	<b>385</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>23 - 28.7</b>	<b>28.8 - 34.4</b>	<b>34.5 - 40.1</b>
<b>Felicidad en el trabajo</b>	<b>385</b>	<b>75</b>	<b>112</b>	<b>75 - 87.3</b>	<b>87.4 - 99.6</b>	<b>99.7 - 112</b>

## Resultados y discusión

En la tabla 4 se aprecian los resultados de la medición efectuada acerca de la felicidad en el trabajo, en una muestra de 385 mujeres emprendedoras, expresados en las diferentes dimensiones del constructo.

**Tabla 4.** Estadísticos descriptivos sobre felicidad en el trabajo de mujeres empresarias de Trujillo, 2019

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media
<b>Sentimientos Positivos</b>	<b>385</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.30</b>
Pasión por el trabajo	385	3	5	4.43
Estabilidad laboral	385	3	5	4.42
Reconocimiento	385	2	5	3.72
<b>Sentimientos Negativos</b>	<b>385</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4.03</b>
Frustración y apatía	385	1	4	3.82
Incapacidad de disfrutar lo que haces	385	1	3	4.19
Cortoplacismo	385	1	5	4.11
<b>Sentimientos De Superación</b>	<b>385</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4.58</b>
Realización profesional	385	3	5	4.54
Logro de retos	385	3	5	4.67
	385	3	4	4.30

Teniendo en cuenta la escala de medición utilizada (cuyos puntajes van del 1 al 5), el promedio de los resultados (4.30) indica que el nivel de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras es relativamente alto. Los resultados también indican que la dimensión con mayor puntuación es la de *sentimientos de superación* (4.58); y, la de menor puntuación es la de *sentimientos negativos* (4.03%). En la dimensión mejor puntuada destaca el indicador *logro de retos* (4.67) con el máximo puntaje de todos los que corresponden a las 3 dimensiones del constructo.

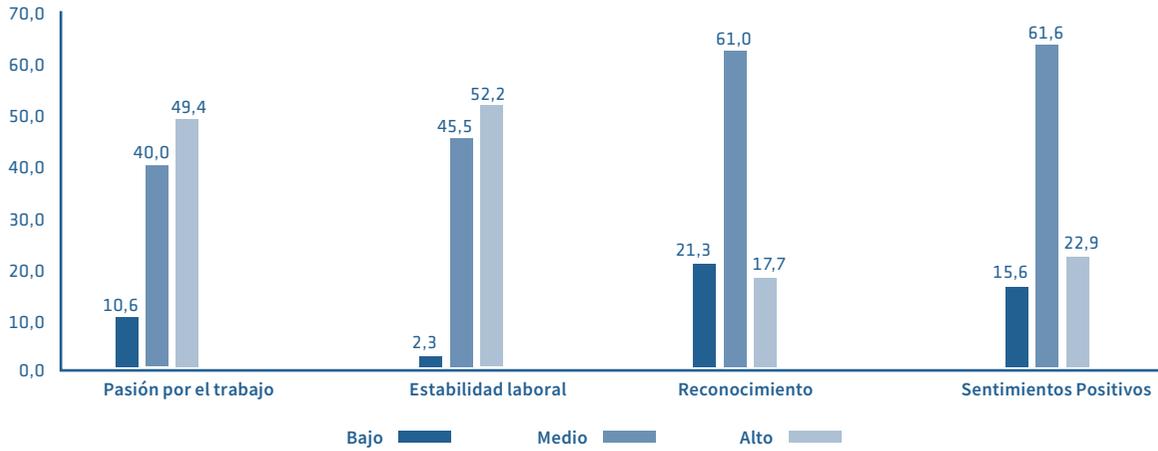
Debido a la escasa elaboración teórica y casi nula investigación empírica en materia de felicidad en el trabajo de mujeres emprendedoras, es prácticamente imposible discutir los resultados de la presente investigación en términos comparativos con los resultados de otros estudios empíricos. En todo caso, el trabajo realizado tiene un carácter exploratorio; y, a lo sumo, puede ser comparado con los resultados obtenidos por Blasco-Burriel et al. (2016), en su investigación sobre la satisfacción en el trabajo de mujeres emprendedoras españolas, constructo similar, pero no exactamente igual, al que comprende la presente investigación. En dicho trabajo, como ya se ha expresado en la introducción, el nivel de satisfacción encontrado era relativamente alto, con una puntuación media de 5.9 sobre 7.

**Tabla 5.** Niveles de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras de Trujillo

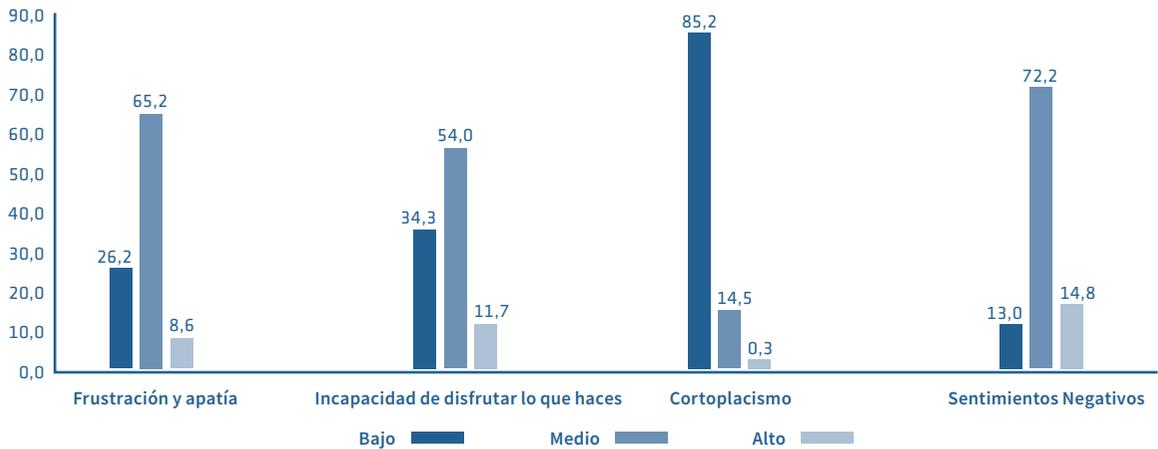
Dimensiones/ Indicadores	Niveles						Total	
	Bajo		Medio		Alto		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Pasión por el trabajo	41	10.6	154	40.0	190	49.4	385	100.0
Estabilidad laboral	9	2.3	175	45.5	201	52.2	385	100.0
Reconocimiento	82	21.3	235	61.0	68	17.7	385	100.0
<b>Sentimientos Positivos</b>	<b>60</b>	<b>15.6</b>	<b>237</b>	<b>61.6</b>	<b>88</b>	<b>22.9</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>
Frustración y apatía	101	26.2	251	65.2	33	8.6	385	100.0
Incapacidad de disfrutar lo que haces	132	34.3	208	54.0	45	11.7	385	100.0
Cortoplacismo	328	85.2	56	14.5	1	0.3	385	100.0
<b>Sentimientos Negativos</b>	<b>50</b>	<b>13.0</b>	<b>278</b>	<b>72.2</b>	<b>57</b>	<b>14.8</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>
Realización profesional	11	2.9	76	19.7	298	77.4	385	100.0
Logro de retos	3	0.8	29	7.5	353	91.7	385	100.0
<b>Sentimientos De Superación</b>	<b>3</b>	<b>0.8</b>	<b>55</b>	<b>14.3</b>	<b>327</b>	<b>84.9</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>
<b>Felicidad en el trabajo</b>	<b>3</b>	<b>0.8</b>	<b>213</b>	<b>55.3</b>	<b>169</b>	<b>43.9</b>	<b>385</b>	<b>100.0</b>

En relación con los objetivos específicos planteados, se encontró lo siguiente:

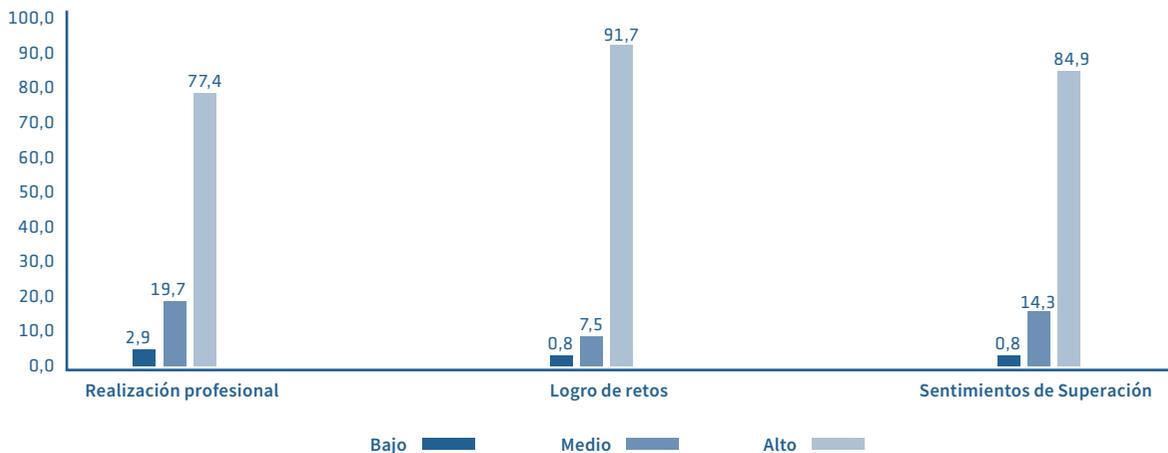
**Figura 1.** Nivel de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras de Trujillo en su dimensión sentimientos positivos

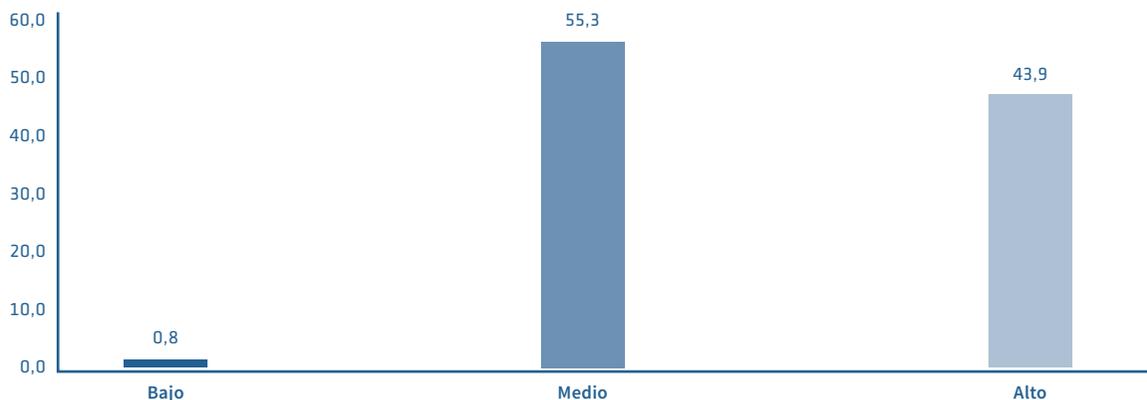


**Figura 2.** Nivel de felicidad en el trabajo de las mujeres emprendedoras de Trujillo en su dimensión sentimientos negativos



**Figura 3.** Nivel de felicidad en el trabajo en su dimensión sentimientos de superación



**Figura 4.** Nivel de felicidad en el trabajo en las mujeres emprendedoras en Trujillo, 2019

Al analizar los resultados de la encuesta de forma descriptiva a detalle se observa que el más alto porcentaje, 49.4% de mujeres, tiene un alto nivel de felicidad en el indicador pasión por el trabajo, la estabilidad laboral también tiene nivel alto de felicidad con un 52.2%, el reconocimiento y los sentimientos positivos reflejan un nivel Bajo en el 61% y 61.6% respectivamente, lo que significa que en general los sentimientos positivos están en nivel bajo por la falta de reconocimiento a su trabajo.

En la dimensión sentimientos negativos de las mujeres emprendedoras, la frustración y apatía se presentan en el 65.2% de mujeres en el nivel medio de felicidad; en el indicador incapacidad de disfrutar lo que haces el 54%, las mujeres reflejan un nivel medio de felicidad; las mujeres emprendedoras también reflejan en el cortoplacismo bajo nivel de felicidad con un 85.2%, esta es la dimensión que tiene el más bajo nivel lo que es comprensible, pues es la que mide lo negativo de ser emprendedora.

Mientras que en los sentimientos de superación el 84.9% refleja nivel alto de felicidad, el 77.4% refleja alto nivel de felicidad en el indicador realización profesional y un importante 91.7% de mujeres emprendedoras refleja alto nivel de felicidad en el indicador logro de retos, esta última dimensión es la razón de ser de una emprendedora, se evidencia dificultades en la dimensión sentimientos negativos, pero son ampliamente compensados con el logro de retos. Por esta razón, las organizaciones deberían considerar el reconocimiento a las emprendedoras exitosas para reducir eso que falta para llegar a ser feliz, así como brindar capacitaciones a las emprendedoras con la intención de enseñarles a planificar sus objetivos estratégicos a largo plazo y evitar se sientan infelices por no lograr resultados inmediatos, que se ven reflejados en el cortoplacismo.

## Conclusiones

La investigación efectuada evidencia que el nivel de felicidad en el trabajo en las mujeres emprendedoras en la ciudad de Trujillo, en el 2019, es relativamente alto, con una puntuación media de 4.3 sobre 5, la encuesta se refleja que el 0.8% de mujeres tienen nivel bajo de felicidad en el trabajo, el 55.3% de mujeres tienen nivel medio de felicidad y el 43.9% un nivel alto. La dimensión sentimientos de superación alcanza la mejor puntuación promedio, con 4.58, ubicándose sobre el promedio. Por el contrario, la dimensión sentimientos negativos alcanza la menor puntuación, con 4.03, ubicándose por debajo del promedio. Finalmente, el indicador logro de retos es el que destaca con la mejor puntuación de todos, con 4.67 muy cerca de 5. El 91.7% de mujeres reflejan alto nivel de felicidad en este indicador.

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Trujillo (2016). *Caracterización del Departamento de La Libertad*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/la-libertad-caracterizacion.pdf>
- Blasco-Burriel, P., Brusca-Alijarde, I., Esteban-Salvador, L. y Labrador-Barrafón, M. (2016). La satisfacción de las mujeres empresarias: Factores determinantes. *Contabilidad y negocios*, 11 (21), 68-92.
- Camarena, S., Barrón, L., Alvarado, E. y Martínez, B. (2016). Mujeres emprendedoras: Desafíos y oportunidades. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 12 (13), 219-230.
- CEPAL (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Naciones Unidas.
- Demo, G. y Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia*, 26(63), 35-43.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 21-43.
- Gabini, S. (2017). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 36-45.
- INEI (2017). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2016*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf)
- INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-20016. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1439/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/index.html)
- Margot, J. (2007). La felicidad. *Praxis Filosófica*, (25), 55-80. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46882007000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46882007000200004)
- Ministerio de la Producción (2016). *La Libertad: Sumario regional. Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)*. [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Cusco.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cusco.pdf)
- Ministerio de la Producción (2017). *Perfil de la mujer emprendedora en el Perú. Cambio en el bienestar de las empresarias en el país*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/29293/mujer\\_empre.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/29293/mujer_empre.pdf)
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Moyano, E., Dinamarca, D., Mendoza-Llanos, R. y Palomo-Vélez, G. (2018). Escala de felicidad para adultos (EFPA). *Terapia Psicológica*, 36(1), 33-45.
- Nettle, D. (2005). *Felicidad, la ciencia tras la sonrisa*. Editorial Crítica.
- Paschoal, T. y Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Ramírez, L. (2016a). Felicidad en el trabajo: una primera aproximación. *Revista Ex Cathedra en negocios*, 1(1), 64-74.
- Ramírez, L. (2016b). La felicidad en el trabajo: una aproximación desde la teoría de la autodeterminación y la teoría del flujo psicológico. *Revista Ex Cathedra en negocios*, 1(2), 36-51.
- Sain, A. (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo*. Editora Cincel.
- Salas-Vallina, A. (2017). La felicidad en el trabajo: un reto alcanzable para las empresas. *Capital Humano*, 325, 74-79.
- Salas, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2013). La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: un estudio empírico en el área de Alergología de los hospitales públicos españoles. *Trabajo*, 28, 83-116.

Artículo de Investigación



# Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano.

## Covid 19 Pandemic and Adaptive Leadership. Importance of your relationship in an organization of the Colombian electricity sector.

Carlos Santiago Torner

---

1. **Doctorando en Economía y Empresa**, por la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC, Catalunya, España) y Universitat de Girona (UdG, Catalunya, España). Magister en liderazgo, gestión del talento y gestión del conocimiento por la Universidad Internacional Iberoamericana UNINI México. Magister en dirección de recursos humanos y comunicación empresarial y corporativa por la Universidad Isabel I de España, MBA Sports Management por la escuela de negocios Unisport Management School de España, licenciado en gestión de recursos humanos por la Universidad Tecnológica Latinoamericana de México. Independiente. España. <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578> carlis847@hotmail.com

---

Clasificación JEL: **M54; M14; J0**

Recibido: **21/09/2020** Aprobado: **04/03/2020**

### Como citar este artículo

Torner, C.S. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>

**Resumen.** El objetivo de este artículo ha sido examinar la relación entre la pandemia Covid19, a través de los cambios en las condiciones laborales en una organización del sector eléctrico colombiano, y un estilo de liderazgo adaptativo a través de un diseño no experimental, transversal, correlacional causal con enfoque cuantitativo. Los principales resultados son los siguientes: se construye una relación moderada, a través de la correlación de Pearson, entre la variable independiente y dependiente, se consolida la percepción organizacional de liderazgo adaptativo fuerte o muy fuerte, estableciéndose conjuntamente vínculos sólidos entre el estilo de liderazgo ejercido en la organización motivo de estudio y cinco de las características preponderantes del liderazgo adaptativo según (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

**Palabras clave:** Pandemia Covid19; Liderazgo Adaptativo; Trabajo en casa

**Abstract.** The objective of this article has been to examine the relationship between the Covid19 pandemic, through changes in working conditions in an organization of the Colombian electricity sector, and an adaptive leadership style through a non-experimental, cross-sectional, causal correlational design with a quantitative approach. The main results are as follows: a moderate relationship is built, through Pearson's correlation, between the independent and dependent variable, the organizational perception of strong or very strong adaptive leadership is consolidated, jointly establishing solid links between the leadership style exerted in the organization the reason for study and five of the preponderant characteristics of adaptive leadership according to (Heifetz, Grashow and Linsky, 2009).

**Keywords:** Covid19 pandemic; Adaptive leadership; Work at home

## Introducción

El nuevo escenario planteado por la pandemia Covid19, nunca visto en la historia moderna, redefine el papel del liderazgo y las adaptaciones que necesita para afrontar situaciones totalmente desconocidas, donde el contexto laboral se extiende mucho más allá de la organización y las decisiones están permeadas ya no sólo por un entorno de competencia sino por un hábitat más humano, donde también se involucra a la familia e inclusive al deseo solidario de persistencia de país.

Los antecedentes más próximos, anteriores a la situación actual, según (Arceo, 2020 y Enríquez García, 2020) especifican que la globalización ha generado cambios significativos en el alcance organizacional donde la economía basada en el conocimiento obliga a nuevos liderazgos no sólo basados en competencias técnicas del “saber hacer” sino también con amplias capacidades para poderse relacionar con las personas, motivándolas hacia un desarrollo de sinergias afines con una visión grupal que pueda asentarse en el empoderamiento y la transmisión constante de conocimiento e información.

Paralelamente el trabajo de (Gómez González et al., 2020) muestra las nuevas características del liderazgo moderno compartidas por (Mejía Espitia, 2017 y Manzano et al., 2019) como son la astucia y la creatividad indicando que sólo su aplicabilidad eficiente puede transformar esas cualidades en resultados efectivos para la organización. El liderazgo reciente hace cierta la frase que “la teoría, en muchas ocasiones, no es aplicable a la práctica” pues existe la necesidad anterior de conocer y analizar la cultura, los negocios, los procesos, las inversiones, las tecnologías empleadas, las personas, la calidad y a los clientes para relacionar y corregir los objetivos, misión y valores de las corporaciones. La visión de sistema y la correlación de todos sus engranajes pasan a ser parte de un líder integral que necesita sumergirse en la organización para poder ser transformador e impactar a través del conocimiento profundo de la estrategia y su relación con una visión cada vez más adaptativa.

La situación que afronta la humanidad a día de hoy necesita liderazgos con todas las características citadas y además con base en (Heifetz y Laurie, 2000) poder ayudar a la colectividad para que afronte su contexto mediante el cambio como herramienta, pues los retos habituales siguen y además hay que sumar a estos la desorientación, el miedo, el confinamiento, la autoprotección del núcleo familiar, el control de emociones al no poder abrazar a un amigo, el impacto que supone un trabajo remoto obligado, la virtualidad como herramienta de toma de decisiones junto con la valentía por encima del desasosiego que tienden a equilibrarse a través de una característica fundamental que rige al nuevo liderazgo y es la adaptabilidad resiliente (Mendoza, 2020), que no sólo entienda a colaboradores y clientes, sino que también de una forma firme y racional proteja el rendimiento económico empresarial, dé prioridad a la misión buscando nuevas oportunidades de negocio, tome medidas decisivas oportunas, domine la narración siendo transparente sobre la realidad actual, pero que a su vez sepa dibujar escenarios futuros convincentes que inspiren a sus colaboradores a perseverar y no olvide la visión a largo plazo, anticipándose a nuevos modelos de negocio que probablemente surjan y busquen en la innovación el sello que defina a su empresa futura.

El nuevo líder agrupa la toma de decisiones ganando velocidad y firmeza sin permitir que la incertidumbre genere parálisis, categoriza las fuentes de financiación teniendo en cuenta aportaciones de capital social y líneas de crédito no utilizadas, articula los diferentes escenarios escalando desde el más leve al más severo, predice el impacto financiero protegiendo la rentabilidad y liquidez de la compañía, define que productos, servicios, segmentos de clientes, líneas de negocio o empleados son los más críticos para un buen flujo de caja delante de diferentes contextos, identifica de que capacidades dispone la organización para influir en los resultados financieros, reduciendo gastos discrecionales o congelando contrataciones, y fundamentalmente ajusta las decisiones al propósito organizacional pues es el punto donde la cabeza y el corazón se unen dando sentido y autenticidad

a la propia transformación además de motivar hacia un mismo camino a todo el flujo organizacional (Halawi et al., 2020).

Esta nueva crisis se desarrolla en tres marcos temporales que se deben tener en cuenta a la hora de asignar recursos.

- a.** Responder – Afrontar la situación actual y asegurar la continuidad.
- b.** Recuperarse – Aprender de la experiencia y que esta genere una mayor fortaleza.
- c.** Prosperar – Prepararse para dar forma a su nueva realidad, generando valor añadido a través de un impacto social positivo.

El líder resiliente y adaptativo se caracteriza por la empatía teniendo en cuenta el lado humano de esta crisis, donde la prioridad además de los acreedores, clientes e inversores es el propio colaborador asegurando su salud, su seguridad además de un suficiente bienestar económico protegiendo para estos menesteres el rendimiento financiero durante la crisis, mediante decisiones firmes basadas en hechos.

Del panorama, anteriormente mencionado, que parece inicialmente casi irreal nace el criterio de esperanza y conveniencia aplicado a este artículo con el objetivo de analizar la relación e impacto de la pandemia Covid19 respecto al el liderazgo adaptativo prevalente en una organización del sector eléctrico colombiano para calibrar si esta cuenta con las capacidades y herramientas estratégicas necesarias para amortiguar el impacto de la crisis producida por el nuevo contexto Covid19 y permita que la organización se fortalezca aprovechando posibles oportunidades, durante y tras ella.

Según criterio de esta investigación y teniendo en cuenta a (Balázs et al., 2020; Torres y Arroyo, 2020 y Vanegas-Sáenz et al., 2020) el liderazgo de la sociedad estudiada no sólo se enfrenta a los efectos del Covid19 sino a visualizar a la sociedad Colombiana con un pensamiento sistémico y holístico totalmente integrador que tenga en cuenta aspectos tan propios como la desigualdad, la escasa participación en la construcción comunitaria de una sociedad cada vez más individualizada donde se valoran las emociones “buenas” y se estigmatizan el miedo y la tristeza, el postconflicto y su enraizamiento social sumados con todas las estrategias dirigidas a conservar puestos de trabajo y a la propia supervivencia organizacional.

Para ultimar este apartado introductorio se especifica la estructura de este artículo que consta de una revisión de la literatura que tiene la intención de acercar al lector al concepto de liderazgo adaptativo a través de la teoría de escalafones superiores y de la contextualización del entorno VUCA, además de cómo este estilo de dirección puede transformar a una organización. En el mismo orden de ideas se sitúa el efecto de la pandemia Covid19 sobre las condiciones laborales y económicas tanto de la organización motivo de estudio como de la economía colombiana en su totalidad, presentándose al trabajo remoto como medida de protección frente a la urgencia sanitaria expuesta por el nuevo tipo de coronavirus Sars-Cov-2.

## **Revisión de la literatura**

### ***Aproximación al liderazgo adaptativo***

#### ***Teoría de los escalafones superiores***

Para establecer la importancia del liderazgo adaptativo en la calidad de toma de decisiones es importante mencionar a (Hambrick y Mason, 1984) y su teoría de los escalafones superiores que se basa en las imperfecciones y límites humanos de los directivos pero asimismo sostiene que los

resultados organizacionales son un reflejo de las características de los equipos de alta dirección y de su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas (Cannella y Shen, 2001); además según Hambrick (2007) los rasgos que definen a los integrantes a una cúpula directiva explican entre un 5% y un 20% de la rentabilidad organizacional, dependiendo del rango de libertad que puedan brindar el mismo sistema institucional y la propia cultura corporativa.

Por eso la relevancia de analizar el nivel de incertidumbre en situaciones de gran complejidad y la adaptación o como denominan (Finkelstein y Hambrick, 1990) la integración de los altos ejecutivos a la ambigüedad, confusión y sobrecarga de información. La teoría de los escalafones superiores sostiene que el comportamiento del equipo directivo en situaciones de gran desequilibrio tiende a tomar decisiones basadas en la calidad y no en la optimización económica, es decir más conductuales que técnicas (Hambrick y Mason, 1984), de ahí la relevancia del estudio del comportamiento de los directivos como elemento diferenciador pues del dominio e integración de sus dimensiones cognitivas y técnicas dependerá su grado de efectividad en la decisiones tomadas.

### ***Enfoque adaptativo del liderazgo a través de la contextualización entorno VUCA***

Esta orientación aparece a través de Ronald A. Heifetz (1994) quien publicó junto a Alexander Grashow y Martin Linsky un libro titulado “La práctica del liderazgo adaptativo”. El mundo del siglo XXI plantea constantes desafíos y el Covid19 no deja de ser una situación totalmente nueva que necesita soluciones no conocidas hasta el momento, es decir un tipo de liderazgo capaz de ajustarse al nuevo contexto para encontrar medidas adaptativas a través de nuevas e innovadoras conductas.

Siguiendo lo anteriormente dicho es posible indicar que de este nuevo mundo según (Taleb, 2009) no tenemos que evitar la contingencia, la fluctuación y el caos, hemos de servirnos de ello. Este autor nos da pie para introducir otro concepto que caracteriza a las organizaciones de la actualidad relacionándolas con el tipo de liderazgo adaptativo y es el entorno VUCA surgido inicialmente para referirse al ambiente inestable lleno de conflictos que supuso la guerra fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética en la década de los 90 y posteriormente para dar sentido a los ataques del 11 de Septiembre de 2001 a las torres gemelas en Nueva York.

VUCA es un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual: Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en inglés (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) y que se adaptó al entorno organizacional a partir de la crisis económica surgida entre 2007 y 2008 para dar respuesta a los cambios rápidos en las condiciones de los mercados económicos a escala global que crean dinámicas disruptivas a las que hay que dar respuesta de una forma poco burocratizada y ágil.

El término Volatilidad (V) hace mención a los cambios constantes e impredecibles de múltiples variables del mundo en el que vivimos, por ejemplo en Colombia el desplome en cuestión de días de los precios de sus materias primas básicas (Carbón, petróleo entre otras) como repercusión de la lucha mundial contra el Covid19 y el impacto negativo que eso supondrá sobre su PIB.

La incertidumbre o ausencia de certeza (U) es el segundo vocablo y un claro ejemplo actual es la pandemia del Covid19 ¿cómo prever y actuar frente a este tipo de escenarios?

La C se refiere a la complejidad y un ejemplo puede ser el conflicto armado vivido en Colombia por casi 50 años que se saldó con más de 9 millones de víctimas o situaciones a nivel mundial como el envejecimiento de la población, el cambio climático, la desigualdad social o la reducción de la oferta laboral.

La A de ambigüedad es el último término y hace referencia a que no existe una única definición o interpretación para contextualizar e ilustrar la realidad actual, por ejemplo el posicionamiento de los grandes líderes políticos frente a la crisis surgida por el Covid19.

El mundo ha dejado de ser un espacio resuelto a través de soluciones técnicas, únicas y permanentes convirtiéndose según (Xie et al., 2012; Torres y Arroyo, 2020) en un universo en el cuál no se sabrá el resultado de la decisión que se adopte por ser la primera vez que se emplee, por eso la persona que dirija en ese momento tendrá que ejercer un liderazgo adaptativo a los nuevos escenarios generados por sus propias decisiones.

Las principales condiciones que caracterizan a un líder para poder tratar un entorno VUCA teniendo en cuenta a (Gutierrez Celis, 2019 p. 27) son (ver tabla 1):

**Tabla 1.** *Condiciones de un Líder VUCA*

1. Prever y responder interpretando la condición de los cambios y con la misma celeridad de los mismos.
2. Ser resolutivo sin tener el control sobre todos los posibles riesgos.
3. Ser eficaz a pesar de lo imprevisto.
4. Considerar al cliente interno y externo como foco en la toma de decisiones.
5. Construir y asentar el cambio desde una posición preponderante, asumiendo su rol.
6. Erigirse como agente de pacto y adhesión organizacional.
7. Establecer su vida como un proceso de mejora continua.
8. Ser un referente por su capacidad de innovar y afrontar cualquier desafío.
<b>Nota. Elaboración propia</b>

### ***Transformar a una organización mediante un liderazgo adaptativo***

No es posible levantar muros de contención contra la competencia global, las restricciones energéticas, el cambio climático o la inestabilidad política, el liderazgo en situaciones de crisis como lo es el afrontar el reto inédito que supone el Covid19 requiere no sólo de una fase de emergencia inicial, sino de una adaptación constante buscando sobresalir dentro de una nueva realidad que se transforma y requiere respuestas de conservación pero también de reinención. Es prioritario promover la adaptación aceptando el desequilibrio como una parte integral de este nuevo escenario internacional, en el que el liderazgo debe fomentarse en todos los niveles de la organización buscando cambiar las formas habituales de trabajar, no dudando en la toma de decisiones que favorezcan al grupo independientemente de su alcance o de sí organizacionalmente algunas de sus partes tienen que desaparecer (Clough, 2020).

Este nuevo liderazgo no sólo fundamenta sus medidas basándose en el análisis, en la articulación o en la rigurosidad sino también en el riesgo que supone alinear estrategia con improvisación y parte de lo que llamaremos arte experimental, que utiliza la empatía junto con altas destrezas adaptativas teniendo en cuenta las mejores prácticas de hoy pero también la proyección de las experiencias futuras para seguir creciendo, considerando además los cambios del entorno y sabiendo distinguir entre lo esencial y lo prescindible (Ali et al., 2020).

La organización del sector eléctrico motivo de estudio es consciente de que la principal habilidad del liderazgo actual se fundamenta en dirigir la parte disruptiva del cambio hacia lo constructivo, alejándolo de lo negativo (Heifetz et al., 2009). Por esa razón el liderazgo en sí, pero más del que se está hablando, exige lo que los autores llaman cultura de conversaciones valientes, pues dentro de una incertidumbre sostenida los temas más difíciles tienen que ser debatidos y afrontados de forma rápida y sincera buscando conocimiento clave y despresurizando los efectos nocivos que genera del silencio organizacional. El liderazgo adaptativo proviene de multitud de microadaptaciones como respuesta a la gran cantidad de microentornos y el caso descrito evidencia la interdependencia personal que tiene que existir en una empresa de éxito y el preservar el tejido social de la organización

es clave para ganar a largo plazo (Dunn, 2020). Por último es interesante mencionar que la estabilidad es más una desventaja que una garantía y el liderazgo adaptativo debe impulsar el concepto de responsabilidad compartida que permea a todas las capas organizativas para que las soluciones se apalanquen en la diversidad e involucren al rango más amplio de opiniones y experiencias, incluyendo a los más jóvenes (Heifetz et al., 2009), fomentándose así la colaboración organizativa.

### ***Pandemia Covid19 y efecto sobre las condiciones de trabajo en la organización del sector eléctrico motivo de estudio***

#### ***Efecto de la crisis sanitaria por Covid19 sobre la economía Colombiana.***

A través del (Mundial, B, 2020) se conoce que la proyección de crecimiento, que en el caso de Colombia se estimaba en un 3,6% para este 2020, pase a ser una previsión negativa del - 2% debido a los efectos del Covid19 sobre la desaceleración económica generando la peor contracción del país en su historia, superando así la recesión de 1999 considerada la más profunda, que llegó a un 4,2%.

Es importante destacar que en este momento los esfuerzos económicos están centrados en el fortalecimiento de los sistemas de salud y en la mitigación de la contingencia económica, frente a los sectores sociales más vulnerables que garanticen en primera instancia el funcionamiento de un programa alimentario y subsidios para contrarrestar el pago de arriendos y servicios públicos. La economía colombiana asumirá en dos escenarios diferentes los desafíos propuestos por el Covid19, el primero la estabilización de la inflación y por otro lado el poder sanear las cuentas nacionales como son el déficit fiscal, el déficit en cuenta corriente, la alta tasa de desempleo y el índice creciente del trabajo informal en el país cercano al 50%.

Por último destacar la preocupante noticia de que el departamento administrativo nacional de estadística colombiano registrara en marzo de este año 2020 una reducción de 1,5 millones de personas ocupadas en el país frente a los datos de ese mismo mes pero en 2019, además según (Garavito-Acosta et al., 2020) el 85% de las empresas en Colombia tienen recursos en caja para un máximo de dos meses y después de esto su único camino es la quiebra y la consecuente eliminación de puestos de trabajo. En el mercado laboral hay 11 millones de personas susceptibles de perder sus ingresos y el único recurso para estas personas será que el estado subsidie sus necesidades de una forma directa.

#### ***Trabajo en casa como medida de protección del empleo en Colombia por el estado de emergencia Covid19. Efecto sobre la organización del sector eléctrico colombiano motivo de estudio.***

La aparición imprevista de la pandemia Covid19 ha abierto una ventana de oportunidad para que muchas organizaciones creen un nuevo escenario donde el trabajo en casa se convierta en una política empresarial que ayude a mejorar tanto su gestión integral como su propia estructura en sí haciéndola más dúctil, aplanada e independiente.

También es cierto que este nuevo escenario tan improvisado genera grandes retos adaptativos (Polanco Zevallos y Marroquin Paredes, 2020) pues todo cambio empieza con el deseo de una transformación organizacional de fondo que implica una evolución cultural vinculada al compromiso corporativo, en este punto es sensato preguntar, ¿es posible generar un cambio tan disruptivo sin la elaboración de un proyecto estratégico previo que pueda reducir posibles riesgos, sin una planificación que revise las buenas prácticas, sin una sensibilización previa, sin un diagnóstico inicial profundo que genere una autoevaluación de la propia organización y sin una prueba piloto?, la respuesta es sí abordando este desafío adaptativo a través de una ágil respuesta que disminuya la incertidumbre, ya que su gestión es un factor crítico dentro de una administración que quiere considerarse eficaz (Castillo Mantilla y Verdezoto Flores, 2020).

Conjuntamente varias investigaciones (Nohria y Berkley, 1994; Fradette y Michaud, 1999; Tolentino et al., 2014 y Vásquez Alape et al., 2020) explican que las acciones presentes que pueda emprender una sociedad la pueden arruinar en un futuro pues las iniciativas de cambio no son algo estereotipado y necesitan adaptaciones a cada realidad, llegados a este punto es justo preguntarse ¿qué acciones tendría que haber tomado la organización motivo de estudio para reducir el efecto de incertidumbre provocado por el Covid19? ¿en qué debe basarse su cambio para poderlo considerar robusto?, desde la perspectiva de la propia investigación el tener una visión realista de la situación anticipándose así, en la decisión de trabajo en casa, al periodo de confinamiento obligatorio decretado por el gobierno colombiano ya fue un acierto que generó seguridad organizacional, un segundo factor importante que redujo el entorno fluctuante fue que estratégicamente se desarrollaron diferentes escenarios de futuro estableciéndose otros puntos de activación para no perder en ningún momento impulso, también y teniendo en cuenta a Cutipa et al., (2020) la organización motivo de estudio utilizó creativamente el componente comunicación para seguir vigente entre sus clientes ofreciéndoles diferentes opciones de pago y servicios nuevos, es decir buscando adaptación a otras realidades y no sólo a la suya; el cuarto componente que impactó y sigue impactando positivamente en el cambio, es que la visión que estuvo por encima de la inmediatez y el cortoplacismo, fueron los valores corporativos clave, tales como la prevención, la planificación y la responsabilidad poniéndose el foco en las personas y alineándolas con la estrategia que requiere esta nueva situación. La organización motivo de estudio en función de Barbosa (2020) posee una cultura estratégica que antes no tenía y que ha envuelto efectivamente no sólo el cambio sino también el compromiso y la adhesión organizacional a esta. Además según la percepción de los investigadores se ha atendido bien el cambio estructural que ha supuesto trabajar en casa balanceándolo con el impacto en las diferentes áreas de negocio a través de decisiones ágiles adaptadas a la nueva realidad. Por todo lo anteriormente expuesto y aludiendo las exploraciones de (Milliken, 1987; Clampitt y Williams, 2005; González-Pérez, 2017; Álvarez et al. 2018; Fuentes, 2020 y Castañeda Bohn, 2020) la organización motivo de estudio sin tener la capacidad de predecir con absoluta precisión el cambio sí ha sabido gestionarlo con éxito venciendo, al menos en una gran parte, la resistencia organizacional y adaptándose así, de una forma robusta, al nuevo escenario marcado por el Covid19; los tres factores clave de este proceso han sido la capacidad adaptativa organizacional influenciada por su tipo de liderazgo, la agilidad en la toma de decisiones y la información brindada respecto al proceso de cambio organizacional (Sánchez, 2020).

## Metodología

### *Diseño de la investigación*

El objetivo de este artículo será analizar, en el seno de una organización del sector eléctrico colombiano, como la pandemia por Covid19 ha promovido un estilo de liderazgo adaptativo y la relación entre ambas variables.

El diseño no experimental elegido se aplicará de forma transaccional o transversal, además considerando que el tema de estudio tiene un suficiente sustento teórico se procederá a realizar una investigación de tipo correlacional/causal analizando todas las variables y como estas se relacionan en un tiempo determinado. En la exploración planteada en este proyecto se buscarán las siguientes relaciones entre variables:

La pandemia por Covid19 cómo se relaciona con el liderazgo adaptativo prevalente en la organización del sector eléctrico colombiano motivo de estudio.

## **Operacionalización de variables**

### *Variable independiente: Pandemia Covid19*

**Definición conceptual:** Crisis de salud global que ha afectado las condiciones de vida, laborales y no laborales del mundo tal y como lo conocemos actualmente, además de la sostenibilidad de muchas organizaciones (definición propia).

**Definición operacional:** Considerar con los 100 colaboradores y los 13 directivos su percepción sobre el impacto de las medidas tomadas por la organización motivo de estudio respecto a la pandemia por Covid19 en sus condiciones laborales y como estas han afectado sus contextos diarios, conocer la percepción que tienen sobre la sostenibilidad organizacional.

### *Dimensiones tratadas en esta variable:*

1. Efecto sobre condiciones laborales y diarias.

### *Variable dependiente: Liderazgo Adaptativo*

**Definición conceptual:** Aptitud para abordar, gestionar e influenciar durante un desafío adaptativo, sin precedentes previos, movilizándolo a las personas para que lo afronten individual y colectivamente, definición propia en función de Heifetz (1994).

**Definición operacional:** Analizar sobre la base de la percepción de los 100 colaboradores y los 13 directivos de la organización de estudio del sector eléctrico colombiano sobre si el tipo de liderazgo ejercido ha sido adaptativo, además de como ha influido en el ajuste a los cambios ocasionados por la pandemia Covid19 en toda la organización.

### *Dimensiones tratadas en esta variable*

1. Abordar un desafío adaptativo
2. Gestionar un cambio adaptativo
3. Influir durante un reto adaptativo

## **Enfoque de la investigación**

El presente artículo está diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que éste es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación definiéndolo Bryman (2004 p. 735) como el que estriba en conocimiento objetivo y su proceso razonado se prueba a través de hipótesis formuladas desde un inicio, junto con un proceso de cálculo y análisis estadístico inferencial.

En base a la formulación del objetivo del artículo de investigación que es analizar la relación e impacto de la pandemia Covid19 respecto al liderazgo adaptativo prevalente en una organización del sector eléctrico colombiano es posible considerar que las herramientas más adecuadas para poderlo desgranar en función de Soriano Rodríguez (2015) son las pertenecientes a un enfoque cuantitativo pues la recolección y el análisis de datos cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, podrán trazar implicaciones lógicas, además de deducciones que lleven a un mejor entendimiento del problema y de una mejor solución pues se pretende explicar una realidad social vista desde una configuración externa y objetiva buscando la exactitud en las mediciones e indicadores con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias, se trabaja fundamentalmente con el número, el dato cuantificable (Gómez, 2006).

## **Población, muestra y muestreo**

La población objeto de estudio es el personal vinculado a la organización analizada que está trabajando en casa por la pandemia Covid19, 113 personas que cumplen con todos los criterios de inclusión y que en este caso concreto también configuran la muestra, es decir coincidirán.

## **Técnicas e instrumentos de recolección**

En esta investigación utilizaremos la encuesta tipo web, como la técnica principal, a través de cuestionarios, que operarán a modo de instrumento para la recolección de datos.

Atendiendo a la temporalidad será sincrónica o seccional referida a un momento concreto del tiempo buscando reflejar la situación organizacional en un instante dado, según la muestra seleccionada será maestra y de opinión por la naturaleza de las preguntas. Los cuestionarios empleados serán con preguntas cerradas, con respuestas de tipo opción múltiple y sí o no.

La escala Likert utilizada en este estudio tendrá alguna variación respecto a la original pues se eliminará el punto medio neutral buscando el acuerdo o desacuerdo en la respuesta a la pregunta formulada de una forma más polarizada, de igual forma se mantendrá la simetría entre el número de categorías positivas y negativas.

Los puntajes, que son los valores que se les asignarán a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta, se obtendrán al sumar los valores obtenidos respecto a cada dimensión. El puntaje mínimo resultará de la multiplicación del número de ítems por 1 y el máximo de la multiplicación del número de ítems es por 5. La puntuación se considerará alta o baja respecto al puntaje total, este último dado por el número de ítems o afirmaciones sumadas.

## **Técnicas y procesos de datos**

Las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación para procesar los datos serán estadística descriptiva e inferencial paramétrica y la herramienta para su proceso será el programa estadístico SPSS, además el criterio de agrupación ha sido discutido con diversos expertos estableciéndose el siguiente que es muy utilizado en la gestión de proyectos (ver tabla 2):

**Tabla2.** *Criterio Establecido Para Agrupar los Resultados (Proceso de Datos)*

Muy débil	80% - 1 punto 20% - 5 puntos	Muy débil: 80% respuestas con una puntuación de 1 punto y el 20% restante con una puntuación máxima de 5.
Débil	80% - 2 puntos 20% - 5 puntos	Débil: 80% respuestas con una puntuación de 2 puntos y el 20% restante con una puntuación máxima de 5.
Aceptable	80% - 4 puntos 20% - 1 punto	Aceptable: 80% respuestas con una puntuación de 4 puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de 1.
Fuerte	80% - 5 puntos 20% - 1 punto	Fuerte: 80% respuestas con una puntuación de 5 puntos y el 20% restante con una puntuación mínima de 1.
Muy fuerte	+ 80% - 5 puntos	Muy fuerte: El resto de puntuaciones, es decir que más del 80% de las respuestas tengan una puntuación máxima de 5.
Objetivo General de la agrupación		Evitar que un % reducido de respuestas con alta o baja puntuación pueda ocultar la tendencia.

**Nota.** *Elaboración propia según propuesta de Heldman (2018).*

### Validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en el artículo

El cuestionario fue diseñado priorizando según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) la validez a través de un grupo de expertos con amplia experiencia docente e investigativa y conocimiento sobre el tema de exploración y la fiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,934 que según Merino-Soto (2016) es una muy buena confiabilidad para seguir con el uso del instrumento.

### Hipótesis

Planteamiento de Hipótesis

**Hipótesis nula:**  $H_0: r(xy) < 0.10; sig. > 0,05$

$H_0$  La situación de confinamiento por Covid19 no se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores.

**Hipótesis alterna:**  $H_1: r(xy) > 0.10; sig. < 0,05$

$H_1$  La situación de confinamiento por Covid19 se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores.

## Resultados

El primer paso fue comprobar la normalidad de ambas variables para poder utilizar estadística paramétrica con el siguiente resultado (Ver tabla 2).

**Tabla 3.** Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variables	Estadístico	gl <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
Pandemia Covid19	0,073	113	0,196
Liderazgo Adaptativo	0,062	113	0,200

**Nota.** Elaboración propia. Distribución normal de ambas variables.

Notas específicas

1 número de resultados

2 significancia

Para dar respuesta al objetivo planteado que es analizar el impacto y la relación de la pandemia Covid19 con el liderazgo adaptativo de una organización del sector eléctrico colombiano inicialmente se recabó la percepción corporativa de ambas variables con los siguientes resultados globales y desglosados por género (ver tablas 4 y 5 – gráficos 1 y 2).

**Tabla4.** Resultados Percepción Adaptación a Pandemia Covid19

Resultados Pandemia Covid19		
	Covid19	%
Adaptación aceptable	9	7,96
Adaptación fuerte	87	76,99
Adaptación muy fuerte	17	15,04
<b>Total</b>	<b>113</b>	

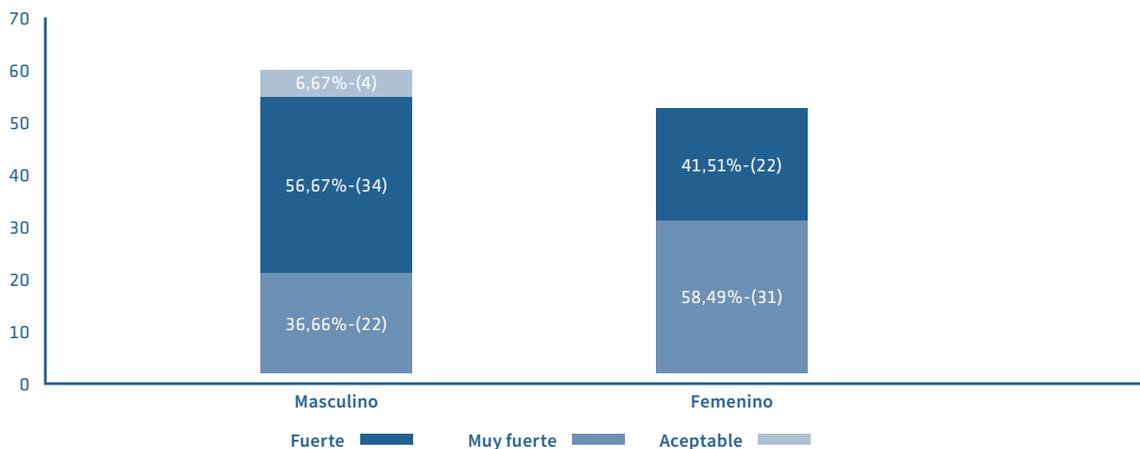
**Nota.** El 7,96% (9) de las personas encuestadas consideran que la adaptación a un trabajo remoto debido a la pandemia Covid19 ha sido aceptable, un 15,04% (17) personas creen que ha sido muy fuerte y el 76,99% (87) personas restantes que ha sido fuerte.

**Tabla 5.** Resultados Percepción Liderazgo Adaptativo

Resultados Liderazgo Adaptativo		
	Liderazgo	%
Aceptable	4	3,50
Fuerte	56	49,60
Muy fuerte	53	46,90
<b>Total</b>	<b>113</b>	

**Nota.** El 3,50% (4) personas encuestadas consideran que el tipo de liderazgo adaptativo percibido es aceptable, el 46,90% (53) personas que es muy fuerte y el 49,60% (56) personas restantes que es fuerte.

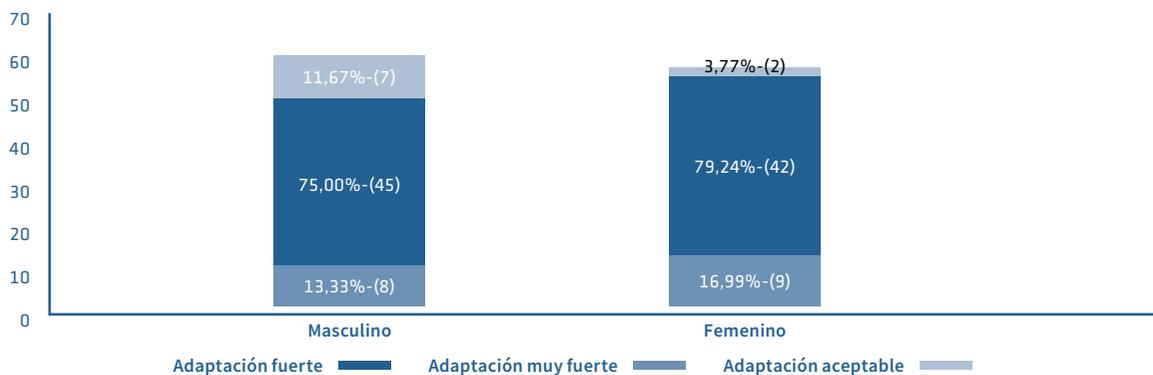
**Gráfico 1.** Percepción organizacional prevalencia Liderazgo Adaptativo por género bajo condiciones pandemia Covid-19



El 41,51% (22) de las mujeres encuestadas piensan que el tipo de liderazgo adaptativo prevalente en la organización motivo de estudio es fuerte y el 58,49% (31) restante que es muy fuerte; en contrapartida el 56,67% (34) de los hombres encuestados consideran que el liderazgo adaptativo percibido es fuerte, el 36,66%

(22) que es muy fuerte y el 6,67% (4) restante que es aceptable. Teniendo en cuenta a (Hoerudin, 2020) y según criterio de la propia investigación la capacidad del líder adaptativo de trasladar su ser emocional de una forma ecuánime al plano laboral ha sensibilizado mejor al género femenino que al masculino en la percepción del tipo de liderazgo prevalente en la empresa motivo de estudio.

**Gráfico 2.** Adaptación organizacional a nuevas condiciones laborales por pandemia Covid-19 por género



El 79,24% (42) de las mujeres encuestadas piensan que su adaptación a las nuevas condiciones laborales por la pandemia Covid19 es fuerte, el 16,99% (9) que es muy fuerte y sólo el 3,77% (2) que es aceptable; por su lado el 75% (45) de los hombres que han participado en la encuesta sienten una adaptación fuerte a la nuevas condiciones laborales, el 13,3% (8) muy fuerte y el 11,67% (7) restante que es aceptable. Teniendo en cuenta a (Milliken, 1987; Clampitt y Williams, 2005; González-Pérez, 2017; Álvarez et al. 2018; Fuentes, 2020 y Castañeda Bohn, 2020) el género femenino ha tenido una mejor adaptación al cambio que el masculino

## **Resultados y discusión.**

### *Pandemia Covid19*

#### **1. Efecto sobre las condiciones laborales y diarias.**

El 100% (113 personas) sienten que su trabajo contribuye al logro de objetivos organizacionales trabajando en casa; el 95,57% (108 personas) están seguros que el trabajar en casa les permite seguir aportando ideas para la mejora continua y la innovación; el 92,92% (105) de las personas encuestadas creen que ahorran dinero y tiempo trabajando en casa al no tener que desplazarse; el 89,38% (101 personas) piensan que el nivel de ruido, confort y ventilación del área de trabajo en casa son adecuados; el 68,14% (77 personas) suponen que su nivel de salud ha mejorado trabajando en casa y por último el 61,94% (70 personas) consideran tener más tiempo libre trabajando en casa que haciéndolo presencialmente.

### **Relación entre Liderazgo Adaptativo y sus diferentes dimensiones**

#### *Abordar un desafío adaptativo*

El 99,11% (112 personas) consideran que la decisiones tomadas por la organización frente a la pandemia Covid19 intentan anticiparse a situaciones futuras; el 99,11% (112 personas) están convencidos que la respuesta organizacional frente a la pandemia Covid19 ha sido positiva; el 97,34% (110 personas) afirman que las decisiones organizacionales frente a la pandemia Covid19 han tenido en cuenta fortalezas internas y oportunidades externas; el 95,57% (108) de las personas encuestadas afirman que su líder cree que la diversidad de criterios enriquece a la organización y por último el 91,15% (103) de los encuestados creen que su líder es flexible respecto a la norma y sus posibles modificaciones.

#### *Gestionar un cambio adaptativo*

El 98,23% (111 personas) sienten que las decisiones organizacionales tomadas frente a la pandemia Covid19 han buscado dar claridad corporativa; el 95,57% (108 personas) están satisfechos con la asertividad mostrada por su líder y jefe inmediato cuando se comunican con él, además también consideran que la periodicidad y los canales utilizados son los adecuados; el 94,69% (107 personas) destacan que la organización motivo de estudio tiene suficiente capacidad adaptativa como para superar la crisis provocada por la pandemia Covid19; el 91,15% (103) de los encuestados afirma que su líder le deja afrontar situaciones de conflicto para potenciar sus capacidades y adquirir nuevas habilidades; el 91,15% (103 personas) creen que su líder desarrolla su creatividad y sus capacidades de innovación y por último el 91,15% (103 personas) están convencidos que su líder los apoya emocionalmente y los ayuda cualquier proceso de adaptación.

### *Influir durante un reto adaptativo*

El 98,23% (111 personas) están convencidas que su líder ha sabido adaptarse a la modalidad de trabajo en casa; el 96,40% (109 personas) afirman que la pandemia Covid19 ha afectado la liquidez organizacional pero que esta cuenta con estrategias adecuadas para seguir creciendo; el 93,80% (106) de los encuestados piensan que su líder potencia sus capacidades mediante preguntas que le representan un reto; el 90,26% (102) de los encuestados consideran a su líder como un mentor; el 90,26% (102 personas) creen que tienen una relación más horizontal que jerarquizada con su líder; el 88,49% (100 personas) están convencidas que su líder le permite errores para poderse aproximar a la solución de un problema difícil y por último el 87,61% (99 personas) están seguras que la organización motivo de estudio es suficientemente madura y resiliente para superar la crisis provocada por la pandemia Covid19.

### *Análisis reflexivo tres dimensiones Liderazgo Adaptativo*

Considerando las investigaciones de (Heifetz y Laurie, 2000); (Mejía Espitia, 2017 y Manzano et al., 2019); (Gómez González et al., 2020) la organización motivo de estudio ha abordado el desafío adaptativo presentado por el contexto Covid19 de forma satisfactoria al anticiparse en su decisión de trabajo en casa al periodo de confinamiento obligatorio decretado por el gobierno colombiano, afrontando con una respuesta ágil el marco de incertidumbre establecido por la pandemia Covid19, reduciendo el entorno fluctuante mediante el desarrollo de estrategias que han visualizado diferentes escenarios de futuro con diversos puntos de activación que han logrado evitar la pérdida de vitalidad empresarial (Clough, 2020); utilizando a la vez el componente comunicación de forma creativa para seguir vigente entre sus clientes ofreciéndoles diferentes opciones de pago y servicios nuevos, es decir buscando adaptación a otras realidades y no sólo a la suya, utilizando por encima de la inmediatez los valores corporativos clave, como la prevención, la planificación y la responsabilidad colocándose así a las personas como eje focal y alineándolas con la estrategia que requería esta nueva situación, en el mismo orden de ideas el liderazgo ha conseguido concretar su papel de gestionar el cambio de hábitos y el riesgo que significaba pasar de un trabajo presencial a otro en casa sabiendo mantener la motivación de sus colaboradores a través de seis factores claves que influyeron durante este reto adaptativo: la flexibilidad, el desarrollo de la creatividad y la capacidad para innovar de sus integrantes, el aceptar la diversidad de criterios junto con la tolerancia al error, el apoyo emocional como sustrato resiliente, una relación horizontal poca jerarquizada y la mentoría como elemento de desarrollo e integración (Heifetz et al., 2009). La organización motivo de estudio ha buscado la innovación en su gestión con menos trámites y agilidad, la innovación mediante equipos de trabajo multidisciplinarios muy jóvenes y osados para la creación de servicios que asumieran la función de sustituir con un nuevo ADN la posible obsolescencia interna, la creatividad a través de entrelazar diferentes áreas para potenciar proyectos útiles dentro de un marco de sostenibilidad con una estructura organizacional más entrelazada a nivel de compromiso pero a la vez flexible y empoderada pues los retos adaptativos necesitan fluidez.

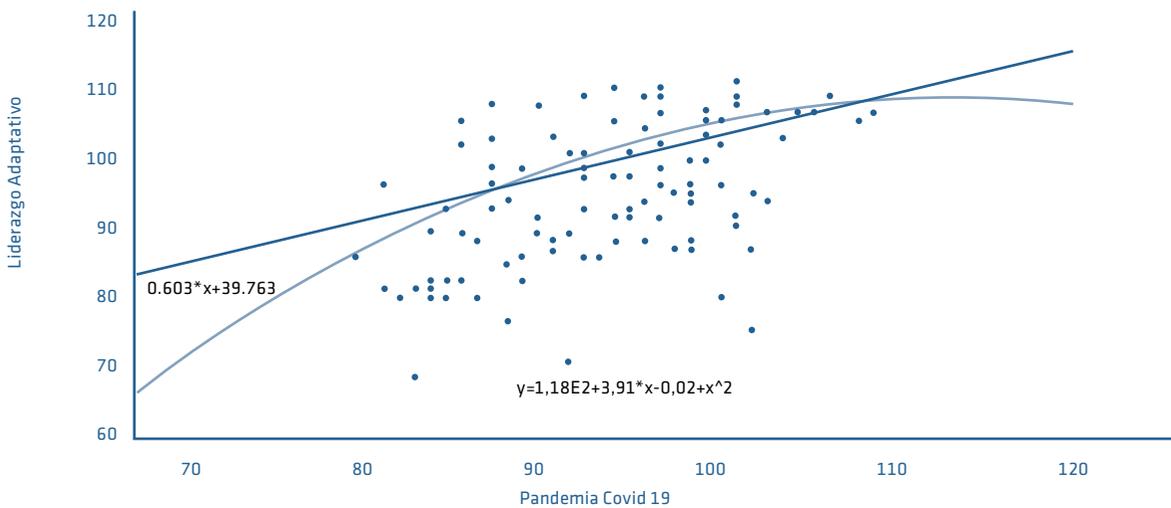
La correlación entre la Pandemia Covid19 y el liderazgo adaptativo genera el siguiente resultado: (ver gráfico 3).

La significación bilateral es 0,000 y el coeficiente de correlación de Pearson ( $r= 0,518$ ) que demuestra el grado de asociación entre la dos variables, a su vez significa a través del modelo de regresión lineal que el coeficiente de determinación es ( $r^2= 0,268$ ), siendo la proporción de varianza compartida entre ambas variables. Se interpreta este resultado como que un 27% del liderazgo adaptativo se pronostica, explica o es inferido a través de la Pandemia Covid19 en su variable completa.

Al tomar la variable independiente (Pandemia Covid19) como predictora o explicativa del liderazgo adaptativo tendremos que un 73% (1-0,27) del liderazgo adaptativo queda sin explicar, a este valor (0.73) se le denomina coeficiente de no determinación o coeficiente de alienación y se define como  $1 - r^2$ .

Analizando los resultados se identifica una relación moderada y positiva entre pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo, es decir que las nuevas condiciones laborales establecidas por la urgencia sanitaria impactan en un 27% sobre el liderazgo adaptativo prevalente. A mayor tiempo e impacto de la pandemia Covid19 sobre las condiciones de trabajo se podrá identificar paralelamente un aumento proporcional en el liderazgo adaptativo de los directores de la empresa del sector eléctrico estudiada.

**Gráfico 3.** Pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo. Elaboración propia



### Prueba de Hipótesis

#### Nivel de significancia o riesgo

El nivel de significancia utilizado en el diseño correlacional/causal es  $\alpha = 0,05$ ; ya que en las investigaciones en Ciencias Sociales es el más adecuado. Ver resultados de la correlación de Pearson en la (tabla 6).

**Tabla 6.** Correlación de Pearson Hipótesis Artículo

Correlación de Pearson		
Covid19	Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,518**
	N	113
Liderazgo	Pearson	,518**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	113

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Nota.** Elaboración propia

Teniendo en cuenta a Sánchez-Bruno y Del Rosal (2005) obtenemos la siguiente correspondencia: (ver tabla 7).

**Tabla 7.** *Grado de Correspondencia Positiva*

Correlación positiva muy débil:	0,10 a 0,24
Correlación positiva débil:	0,25 a 0,49
Correlación positiva moderada:	0,50 a 0,74
Correlación positiva fuerte:	0,75 a 0,89
Correlación positiva muy fuerte:	0,90 a 0,99
Correlación positiva perfecta:	1

**Nota.** *Elaboración propia*

### *Decisión estadística*

El coeficiente de correlación obtenido 0,518 se halla en el intervalo de 0,50 a 0,74 articulándose una correlación positiva moderada entre las variables pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo. Dado que el valor p (Sig. bilateral) es menor (0,000) que el nivel usual de significación de 0,05, es rechazada la hipótesis nula H0 y es aceptada la hipótesis alterna H1: La situación de confinamiento por Covid19 se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores.

### *Discusión*

En base al marco teórico se confirma que la organización motivo de estudio ha afrontado exitosamente el reto adaptativo (Polanco Zevallos y Marroquin Paredes, 2020) que supone el cambio de una modalidad laboral presencial a otra remota, es decir que las decisiones organizaciones adoptadas de una forma prematura han reducido la sensación de fluctuación a través de una adecuada comunicación (Cutipa et al., 2020) que ha impactado en las personas como elementos primordiales del foco organizativo y de la cultura estratégica corporativa (Barbosa, 2020) venciendo la resistencia organizacional a través de decisiones robustas y bien argumentadas al igual que con un apoyo continuado sobre las necesidades individuales (Sánchez, 2020).

Asimismo se ratifica la sensación organizacional de poseer un liderazgo adaptativo no sólo basado en competencias técnicas (Arceo, 2020 y Enríquez García, 2020) sino con amplias capacidades creativas, de entereza y de aptitud en las toma de decisiones estratégicas (Cannella y Shen, 2001); mostrando al mismo tiempo un extenso conocimiento de la organización y de sus procesos (Mejía Espitia, 2017 y Manzano et al., 2019; Gómez González et al., 2020). Es decir un liderazgo integral con una amplia visión transformadora (Clough, 2020) y de gestión del cambio (Heifetz y Laurie, 2000) capaz de acompañar al colaborador en el reto que supone una rápida adaptación a las nuevas condiciones laborales en función de su capacidad predictiva (Finkelstein y Hambrick, 1990) e interacción (Chatterjee y Hambrick, 2007) percibiendo a la fluctuación y al caos como una oportunidad (Taleb, 2009) y al entorno VUCA como la dinámica disruptiva ideal para afrontar la nueva realidad Covid19 considerando los cambios contextuales y sabiendo distinguir entre lo fundamental y lo que puede esperar (Ali et al., 2020). Por último tener en cuenta que para la organización motivo de estudio este ha sido el mejor año de los últimos siete desde el punto de vista de su rentabilidad.

## Conclusiones

**1.** El 92,3% (104) de los trabajadores encuestados consideran que su adaptación a las nuevas condiciones laborales de trabajo en casa provocadas por la pandemia Covid 19 ha sido fuerte o muy fuerte lo que robustece el tipo de liderazgo adaptativo prevalente en la organización motivo de estudio ya que 99,11% (112) de las personas encuestadas consideran que las decisiones corporativas tomadas frente a la pandemia Covid19 han intentado anticiparse a situaciones futuras, el 98,23% (111) están convencidos que su líder ha sabido adaptarse a la modalidad de trabajo en casa, el 98,23% (111) sienten que las decisiones organizacionales tomadas frente a la pandemia Covid19 han buscado dar claridad corporativa o el 94,69% (107) destaca que la organización motivo de estudio tiene suficiente capacidad adaptativa como para superar la crisis provocada por la pandemia Covid19, características clave de una organización flexible y adaptativa.

**2.** El 96,46% de los trabajadores encuestados creen que el tipo de liderazgo ejercido para hacer frente a la pandemia Covid19 ha sido adaptativo. Por género destaca que el 58,49% (31) de las mujeres que participaron en la investigación tienen una percepción muy fuerte de liderazgo adaptativo frente al 36,66% (22) de los hombres.

**3.** Las cinco características de un liderazgo adaptativo según ((Heifetz, Grashow, Linsky, 2009) se ven reflejadas de una forma categórica en la organización del sector eléctrico motivo de estudio 1. Liderazgo a través de preguntas y aproximaciones adaptativas: el 93,80% (106) de los encuestados piensan que su líder potencia sus capacidades mediante preguntas que le representan un reto; el 88,49% (100) están convencidos que su líder le permite errores para poderse aproximar a la solución de un problema difícil. 2. Liderazgo a través de exposición a situaciones estresantes e incremento de capacidades: el 85,85% (97) están seguros que su líder les presenta retos con diferentes niveles de estrés para incrementar sus capacidades y competencias. 3. Liderazgo a través de la desorientación en búsqueda de creatividad e innovación, fortalecimiento de relaciones: el 91,15% (103) creen que su líder desarrolla su creatividad y sus capacidades de innovación; el 91,15% (103) están convencidos que su líder los apoya emocionalmente y los ayuda cualquier proceso de adaptación; el 90,26% (102) de los encuestados consideran a su líder como un mentor; El 90,26% (102) creen que tienen una relación más horizontal que jerarquizada con su líder. 4. Liderazgo a través de confrontación y adaptación: el 98,23% (111) están convencidos que su líder ha sabido adaptarse a la modalidad de trabajo en casa; el 91,15% (103) de los encuestados afirma que su líder le deja afrontar situaciones de conflicto para potenciar sus capacidades y adquirir nuevas habilidades. 5. Liderazgo a través de la flexibilidad: el 95,57% (108) de las personas encuestadas afirman que su líder cree que la diversidad de criterios enriquece a la organización y el 91,15% (103) de los encuestados creen que su líder es flexible respecto a la norma y sus posibles modificaciones.

**4.** La organización motivo de estudio ha de considerar que estrategias utilizar para contrarrestar argumentalmente al 66,37% (75) de las personas encuestadas que consideran que la pandemia Covid19 puede afectar el modelo de negocio que tiene actualmente la compañía, generando así un clima de tranquilidad, confianza y seguridad dentro de la sociedad. Empezar algún tipo de campaña que concientice al colaborador de la importancia de las pausas activas pues el 49,56% (56) de los componentes de la organización no las han incrementado trabajando en casa y es un factor primordial para preservar la salud del empleado, su calidad de vida y que este a su vez pueda ser más productivo y por último hacer un seguimiento al 52,21% (59) colaboradores que tienen algún familiar cercano que ha perdido el empleo y depende económicamente de ellos para establecer que impacto tiene esa situación en su adaptación al trabajo en casa, calidad de vida, necesidad de acompañamiento y motivación a través de su posible carga emocional.

**5.** Dando respuesta al objetivo de esta investigación que es analizar la relación e impacto de la pandemia Covid19 respecto al el liderazgo adaptativo prevalente en una organización del sector eléctrico colombiano se prueba una relación ( $r$ ) moderada entre las variables cuantitativas pandemia Covid19 y liderazgo adaptativo de 0,518 aceptándose a través de este vínculo la hipótesis número 1 del investigador: la situación de confinamiento por Covid19 se relaciona con la percepción de prevalencia de un liderazgo adaptativo organizacional por parte de los trabajadores. A la vez esta relación genera nuevos apoyos empíricos estableciéndose un nexo que indica que las nuevas condiciones laborales y las decisiones organizacionales predicen un 27% del liderazgo adaptativo prevalente en la organización motivo de estudio.

6. Este estudio abre la posibilidad de profundizar en el liderazgo adaptativo de una forma más exhaustiva a través de sus diferentes indicadores: agilidad de respuesta frente a la incertidumbre; tolerancia al riesgo; innovación y creatividad; comunicación del cambio y reconocimiento del cambio deseado; flexibilidad de la estructura organizacional; movilizar desde el ejemplo; percepción y aprendizaje organizacionales y su relación con la pandemia Covid19.

## Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de intereses.

## Referencias

- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405-423.
- Álvarez, H. R., Quezada, A. M., Andrade, A. M., & Miño, D. M. (2018). Identificación del Estilo de Liderazgo en una Empresa Peruana de la Industria Turística. *REVISTA PERSPECTIVA*, 19(1).
- Arceo, E. (2020). Globalización y desarrollo. *Realidad económica*, 49(329), 9-a.
- Balázs, B., Vásárhelyi, G., & Vicsek, T. (2020). Adaptive leadership overcomes persistence–responsivity trade-off in flocking. *Journal of the Royal Society Interface*, 17(167), 20190853.
- Barbosa, F. G. (2020). Cultura estratégica nacional: um estudo sobre a grande estratégia nacional (tesis de grado en cultura estratégica nacional), Escola de Comando e Estado Maior do Exército Escola Marechal Castello Branco, Río de Janeiro, Brasil.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15(6), 729-769. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.007>
- Cannella Jr, A. A., & Shen, W. (2001). So close and yet so far: Promotion versus exit for CEO heirs apparent. *Academy of Management journal*, 44(2), 252-270.
- Castañeda Bohn, S. L. (2020). Programa de capacitación en competencias de adaptación del cambio en empresas de interventoría (tesis de grado en psicología), Universidad Católica, Bogotá, Colombia.
- Castillo Mantilla, J. D., & Verdezoto Flores, F. I. (2020). *Análisis de la Gestión Financiera para medir la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, período 2017–2018* (Bachelor's thesis, Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática. Carrera de Contabilidad y Auditoría), Guanujo, Ecuador.
- Clampitt, P. G., & Williams, M. L. (2005). Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty. *Communication Research Reports*, 22(4), 315-324.
- Clough, J. M. (2020). Mentoring Toward an Adaptive Capacity in Leaders: An Adaptive Leadership Model at Church of the Resurrection (tesis de doctorado), Seminario Teológico Fuller, Pasadena, Estados Unidos.
- Cutipa, V. V. R., Rivera, H. V. H., Paucarchuco, K. M. M., & Moscol, F. J. F. (2020). LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL INICIAL UGEL 01 DE LIMA. *REPOSITORIO DE REVISTAS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE PUCALLPA*, 5(1), 7-7.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 48(1).
- Enríquez García, L. G. (2020). Globalización. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de [http://ri.utn.edu.mx/bitstream/handle/123456789/93/EXPOSICION%20\(1\).pdf?sequence=1](http://ri.utn.edu.mx/bitstream/handle/123456789/93/EXPOSICION%20(1).pdf?sequence=1)

- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Fradette, M., & Michaud, S. (1999). *El Poder de la organización cinética: cómo crear la empresa autoadaptable, autorenovadora y de acción instantánea*. Cali: Grupo Editorial Norma.
- Fuentes, C. (2020). Resistencias a un cambio organizacional: El caso de la Cancillería de Chile. *Revista de Ciencia Política*, 28(2), 53-76
- Garavito-Acosta, A. L., Montes-Uribe, E., Toro-Córdoba, J. H., Agudelo-Rivera, C., Alfonso-Corredor, V. A., Carmona-Duarte, Á., & Martínez-Osorio, A. (2020). Ingresos externos corrientes de Colombia: desempeño exportador, avances y retos. *Revista Ensayos Sobre Política Económica; No. 95, julio 2020. Pág.: 1-81*.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina. Editorial Brujas.
- Gómez González, F. J., Lacasta Reoyo, J. J., Martínez-Tur, V. A., & Rodríguez Sumaza, C. (2020). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero*, 49(4), 7-34.
- González-Pérez, A. (2017). Dinamización tecnológica de la escuela a través del liderazgo del coordinador TIC. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 115-125.
- Gutierrez Celis, Y. F. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones* (Doctoral dissertation), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Halawi, M. J., Wang, D. D., & Hunt III, T. R. (2020). What's important: weathering the COVID-19 crisis: time for leadership, vigilance, and unity. *The Journal of bone and joint surgery. American volume*, 102(9), 759.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352
- Heifetz, R., & Laurie, D. (2000). Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario. *Conger, JA et al. Harvard Business Review*.
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers* (Vol. 465). Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Heldman, K. (2018). *PMP: project management professional exam study guide*. John Wiley & Sons.
- Manzano, R., Mejía, O., & Bautista, E. (2019). Liderazgo humano: una visión moderna en la gerencia empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(3), 10-23.
- Mejía Espitia, O. D. (2017). El liderazgo moderno como habilidad gerencial en el proceso de transformación organizacional (tesis especialización en alta gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 6-27.
- Merino-Soto, C. (2016). Diferencias entre coeficientes alfa de Cronbach, con muestras y partes pequeñas: Un programa VB. *Anales de psicología* 32(2), 587-588.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Mundial, B., & para América, O. D. E. J. (2020). Informe semestral de la región de América Latina y el Caribe: La economía en los tiempos del Covid-19.

- Nohria, N., & Berkley, J. D. (1994). The virtual organization: Bureaucracy, technology, and the implosion of control. Harvard Business School.
- Polanco Zevallos, V. S., & Marroquin Paredes, B. B. (2020). Propuesta de mejora integral en el área de producción de la empresa Calzados Briva SA (tesis de grado), Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.
- Sánchez-Bruno, A., & del Rosal, Á. B. (2005). Transformación Z de Fisher para la determinación de intervalos de confianza del coeficiente de correlación de Pearson. *Psicothema*, 17(1), 148-153.
- Soriano Rodríguez, A. M. (2015). Diseño y validación de instrumentos de medición. Editorial Universidad Don Bosco, año 8, No.13, julio-diciembre de 2014, pp. 19-40.
- Taleb, N. N. (2009). Mis conversaciones con Taleb. *Bolsa: Revista Mensual de Bolsas y Mercados Españoles*, 108.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 39-48.
- Torres, F. H., & Arroyo, J. L. L. (2020). El liderazgo adaptativo en la práctica del derecho. *Revista de Derecho Público*, (92), 101-117.
- Vanegas-Sáenz, Héctor D., Soto-Céspedes, Juan C., & Sánchez-Frank, José V... (2020). Relación entre determinantes sociales de salud y perfil de funcionamiento de personas con discapacidad del municipio Los Patios, Norte de Santander, Colombia. *Revista de Salud Pública*, 22(1), e178682. Epub June 24, 2020. <https://dx.doi.org/10.15446/rsap.v22n1.78682>
- Vásquez Alape, Luis Ernesto; Díaz Meza, Cristhian James; Monroy González, Myriam Esperanza; Álvarez Ochoa, Claudia Patricia; Salcedo Casallas, Javier Ricardo; Pérez Pérez, Tito Hernando; Lozano Flórez, Daniel; and Turriago Rojas, Daniel Guillermo, "La asociatividad y el liderazgo del profesor en comunidades rurales de Colombia" (2020). Libros en acceso abierto. 75. <https://ciencia.lasalle.edu.co/libros/75>
- Xie, Y., Liu, B., Athalye, R. A., Baechler, M. C., & Sullivan, G. (2012). *Measuring and Understanding the Energy Use Signatures of a Bank Building* (No. PNNL-SA-86106). Pacific Northwest National Lab. (PNNL), Richland, WA (United States).