

Editorial



# Las métricas alternativas; su aceptación en el campo científico

Mario Hernán González Bríñez<sup>1</sup>

---

**1. Magíster en Docencia y Magíster en Administración** por la Universidad de La Salle, Colombia. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque. Editor Asociado. <https://orcid.org/0000-0002-4329-8252>

---

Gracias al desarrollo acelerado en las últimas décadas de las redes sociales y de la Web 2.0, los sistemas tradicionales de medición de la producción científica comenzaron a observar cómo emergían otras formas de divulgación y medición de impacto.

Dentro de los sistemas tradicionales se encuentra el Factor de Impacto o Índice de Impacto, que es calculado por el Institute for Scientific Information (ISI), entidad que incluye más de 8400 publicaciones en 60 países. (Arévalo & Vásquez, 2021). El factor de impacto se calcula dividiendo el número de citas actuales de artículos publicados en los dos años anteriores, por el número total de artículos y revisiones publicados en dicho periodo. (FECYT, s.f.), si bien existen otras formas de medición como el Índice de Hirsch y el que proporciona Scimago Journal Rank (SJR).

El índice de Hirsch conocido como índice h muestra el balance entre la cantidad de publicaciones y las citas recibidas por dichas publicaciones, para su cálculo es necesario ordenar las publicaciones por la cantidad de citas que han recibido de mayor a menor, el índice entonces estará en aquel punto en donde el número de citas sea mayor al número de orden. Por otra parte, SJR es una base de datos de acceso abierto que permite observar tanto publicaciones como países eso sí, únicamente registrados en Scopus. Contiene datos desde 1996, por revistas, temas, países o a partir de una combinación de estas variables. El indicador se calcula a partir del número de citas recibidas en un período de tres años, concede un mayor peso a las citas registradas en revistas de alto impacto.

Por otra parte, en lo que se refiere a otras formas de divulgación y medición de impacto, éstas se enmarcan en la filosofía de la ciencia abierta, entendida como

un movimiento que pretende hacer la ciencia más, accesible, eficiente, democrática y transparente. Impulsada por los avances sin precedentes en nuestro mundo digital, la transición hacia la ciencia abierta permite que la información, los datos y los productos científicos sean más accesibles (acceso abierto) y se aprovechen de manera más fiable (datos abiertos) con la participación activa de todas las partes interesadas (apertura a la sociedad).

(UNESCO, 2020, pág. 1)

En este marco se desenvuelven las métricas alternativas, también conocidas como altmetrics, que señalan de manera crítica las limitaciones de aquellos sistemas que se apoyan exclusivamente en la citación, se pueden percibir como un movimiento emergente que alerta de fondo sobre la producción científica que privilegia a algunos pocos países, un idioma y un sistema único de validación.

El término tiene un origen reciente, apenas hace cuatro años fue utilizado por primera vez en Twitter, como “#altmetrics”, su uso aplica no solamente a artículos sino también personas, bases de datos, libros, páginas web, visualizaciones de artículos y descargas entre otros. Algunos de los sitios

Web que actualmente arrojan resultados de almetrics son <https://impactstory.org/> <http://www.altmetric.com/> <http://www.plumanalytics.com/> Scopus también ha incorporado en sus informes de autoría, métricas alternativas.

Finalmente, es importante reflexionar sobre las limitaciones en la medición alternativa, al respecto (Torres & Cabezas, 2013) describen las siguientes: heterogeneidad de fuentes de información e indicadores, falta de equiparabilidad y jerarquización, carencia de significado estadístico.

## Referencias

- Arévalo, A., & Vásquez, M. (2021). Almetrics y alfabetización científica. *Bibliotecas. Anales de investigación*.
- FECYT. (s.f.). *Recursos científicos*. Obtenido de <https://www.recursoscientificos.fecyt.es/%C2%BFc%C3%B3mo-se-calcula-el-factor-de-impacto-de-las-revistan-que-salen-en-jcr>
- Torres, D., & Cabezas, Á. (2013). Almetrics: no todo lo que se puede contar, cuenta. *Anuario ThinkEPI*, 114-117.
- UNESCO. (08 de 06 de 2020). *¿Qué es ciencia abierta? UNESCO lanza consulta global*. Obtenido de <https://es.unesco.org/news/que-es-ciencia-abierta-unesco-lanza-consulta-global>

Artículo de investigación



# Desempeño de responsabilidad social empresarial divulgado en medios virtuales por el impacto del COVID-19

## Corporate social responsibility performance disclosed in virtual media by the impact of COVID-19

Julio Hernández Pajares, Ph. D<sup>1</sup>., y Valeria Yagui Nishii<sup>2</sup>.

1. *Doctor en Contabilidad y Finanzas por Universidad de Zaragoza*. Profesor Principal e Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Piura Campus Lima. Perú. <https://orcid.org/0000-0002-7481-2912> julio.hernandez@udep.edu.pe

2. *Administradora de Empresas por la Universidad de Piura Campus Lima*. Perú. <https://orcid.org/0000-0002-7901-6261> valeria.yagui.n@gmail.com

Clasificación JEL: **M14, Q56, H75**

Recibido: **04/03/2021** Aprobado: **09/08/2021**

### Como citar este artículo

Hernández, J., y Yagui, V. (2021). Desempeño de responsabilidad social empresarial divulgado en medios virtuales por el impacto del COVID-19. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 17(33). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3389>

**Resumen.** La economía de las empresas ha sido afectada por la contingencia generada por la pandemia del COVID-19. Esto ha provocado varias acciones por parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con sus grupos de interés, que son promovidas por organizaciones no gubernamentales y gobiernos. En este contexto, las empresas peruanas también participaron prontamente de estas actividades de RSE, que fueron informadas a sus grupos de interés en distintos medios de comunicación. Por este motivo, esta investigación se planteó como objetivo un análisis del desempeño de RSE divulgado en medios virtuales por el impacto de la pandemia por el COVID-19. Para cumplir este objetivo, se llevó a cabo un estudio cualitativo mediante un análisis de contenido de las actuaciones de RSE, que empresas peruanas divulgaron en sus páginas web y redes sociales en el primer semestre de 2020. Los resultados del estudio señalan que se presentó un importante desempeño de sostenibilidad corporativa con la comunidad en ayudas sociales. En cuanto a las acciones con trabajadores y clientes, estas presentaron una menor divulgación y estuvieron enfocadas en aspectos que les permitieron mantener sus operaciones. Estas prácticas, en la mayor parte de los casos, presentan un enfoque reactivo de actuación de responsabilidad social y, en otras situaciones, se convierten en respuestas proactivas destinadas a contribuir al desarrollo sostenible de los grupos de interés.

**Palabras clave:** COVID-19, divulgación de sostenibilidad, páginas web corporativas, redes sociales, responsabilidad social empresarial.

**Abstract.** The economic aspects of companies have been affected due to the contingency generated by the COVID-19 pandemic, this has led to different actions of Corporate Social Responsibility (CSR) with its stakeholders, promoted by non-governmental organizations and governments. In this context, Peruvian companies also promptly participated in these CSR activities, which were reported to their stakeholders in different media. For this reason, the objective of this research was an analysis of CSR performance disclosed in virtual media due to the impact of the COVID-19 pandemic. To meet this objective, a qualitative study was carried out through a content analysis of the CSR actions that Peruvian companies disclosed in their web pages and social networks in the first half of 2020. The results of the study indicate that an important performance of corporate sustainability was presented with the community in social assistance. Regarding the actions with workers and clients, these presented less disclosure, and were focused on aspects that allowed them to maintain their operations. These practices, in most cases, present a reactive approach to acting on social responsibility and, in other situations, they become proactive responses aimed at contributing to the sustainable development of stakeholders.

**Keywords:** COVID-19, sustainability disclosure, corporate web pages, social networks, corporate social responsibility.

La pandemia por COVID-19 en los primeros meses de 2020, ha tenido un impacto significativo en la economía a nivel mundial, lo cual perjudicó el desempeño de las empresas en sus actividades comerciales y en su relación con clientes, trabajadores, comunidades y sociedad. Asimismo, sus operaciones se han visto afectadas por la disminución de ingresos, cambio de la oferta y demanda de productos y servicios, así como, en la paralización o disminución de actividades productivas. En sectores como transporte aéreo, turismo y hostelería, servicios de alimentación y educación, producción de petróleo y energía, el impacto ha sido mayor y ha generado una reducción del Producto Interno Bruto (PIB) y una recesión económica a nivel mundial, con mayor efecto en economías emergentes como la de Latinoamérica (Batista et al., 2020; Fernandes, 2020; Giovanella et al., 2020; Nicola et al., 2020).

La conmoción de la pandemia generó cambios en la economía de consumo, formas de producción y en la gestión de cadena de valor que, al mismo tiempo, causaron efectos en aspectos como la sostenibilidad ambiental, como en el caso del impacto positivo que hubo por menores consumos de energía y transporte y una mayor preocupación por temas de salud pública (Norouzi et al., 2020; Sarkis et al., 2020). De igual forma, se ha logrado incentivar a productores y comercios locales para la promoción del consumo de productos saludables y seguros (Cohen, 2020).

La pandemia ha mostrado que los gobiernos y organizaciones en países de economías emergentes no estuvieron preparados para ofrecer a la sociedad condiciones óptimas de infraestructura médica, transporte público, accesos a agua, educación virtual y empleo, carencias que constituyen objetivos básicos para la contribución al desarrollo sostenible. En otras palabras, han quedado al descubierto las capacidades de gestión de los gobiernos y las desigualdades en la sociedad en lo que concierne al acceso a atención médica, condiciones tecnológicas para cerrar la brecha digital en educación, así como la atención de desempleados (Batista et al., 2020; Giovanella et al., 2020; Hakovirta y Denuwara, 2020; Salazar y Pando, 2020; Ventura et al., 2020).

En el marco de esta coyuntura del COVID-19, las empresas participaron de actuaciones socialmente responsables y de sostenibilidad corporativa, tales como ayudas sociales a miembros más vulnerables de las comunidades, donaciones de productos de seguridad y equipos a hospitales y gobiernos locales. De la misma manera, tuvieron que revisar sus estrategias de negocios y comerciales con sus clientes, mejorar las condiciones de sus trabajadores con el objetivo de lograr la sostenibilidad económica de sus actividades (Aguinis et al., 2020; He y Harris 2020).

Al respecto, Perú, a pesar de haber sido uno de los primeros países en implementar políticas sanitarias, resultó ser uno de los países con mayores índices negativos por la pandemia, según el portal de la Universidad Johns Hopkins. De hecho, en agosto de 2020, se informó de 447 624 casos y 20 228 fallecidos reportados y, con ello, figuró entre los 10 países del mundo con mayores casos informados (Johns Hopkins University & Medicine, 2020). Esto ha motivado investigaciones como las de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que considera la proyección de una caída del 13% en el PIB de la economía peruana para el 2020, como señala Bárcena (2020), o un impacto económico negativo por caída del ingresos y empleo de trabajadores formales e informales, así como en la continuidad operativa de pequeñas y medianas empresas (Jaramillo y Ñopo, 2020).

En vista de esto, la presente investigación tiene como objetivo un análisis de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con trabajadores, clientes, comunidades y sociedad como respuesta al impacto de la pandemia por el COVID-19, y describir sus características en el marco de la teoría de la actuación social de la empresa. Por ello, se realizó un estudio cualitativo del contenido de las páginas web y redes sociales sobre las actuaciones de RSE de empresas peruanas, divulgadas en el primer semestre de 2020. El texto se organiza en cinco partes: en la primera, se presentan los antecedentes teóricos sobre la RSE y sostenibilidad corporativa en el contexto de la pandemia del COVID-19; en la segunda, se explica el diseño de la investigación; en la tercera, se hace el análisis de la información; en la cuarta, se hace la discusión de los resultados y, finalmente, en la quinta, se presentan las conclusiones del trabajo.

## Antecedentes teóricos

### *Responsabilidad Social Empresarial, Grupos de Interés y COVID-19*

Como señalan Crane y Matten (2020), la pandemia ha transformado los enfoques de investigación en RSE y sostenibilidad corporativa, debido a los cambios experimentados en las actuaciones con los grupos de interés como trabajadores y comunidad, en la evaluación del riesgo social y la gestión de la cadena de suministro global con sus proveedores tras la nueva “normalidad”.

Los efectos del COVID-19 también han afectado la relación con clientes y se han convertido en una oportunidad de *marketing* social, actuaciones socialmente responsables que sean valoradas por los consumidores y que les permitan obtener una mejor lealtad a las marcas de sus productos, incluyendo la respuesta de decisiones éticas de los consumidores (Han et al., 2020; He y Harris, 2020; Huang y Liu, 2020; Jiang y Wen, 2020).

Los estudios de Jiang y Wen (2020), Palma-Ruiz et al. (2020), Qiu et al (2020) señalan que las actuaciones socialmente responsables de las empresas, en el entorno de la pandemia, son altamente valoradas por los clientes y colaboradores y, en consecuencia, aumenta su fidelidad. Además, la reputación, la imagen y la confianza social se han convertido en puntos clave para garantizar la valoración tanto de los consumidores como de los inversionistas en los mercados de valores de empresas con desempeño de sostenibilidad positivo.

Debido al impacto de la pandemia en las actividades y, por lo tanto, en sus relaciones con los grupos de interés, las empresas realizaron una profunda evaluación en las estrategias de sostenibilidad corporativa en sus cadenas de suministro, ofertas de productos y servicios, seguridad laboral, ayuda social humanitaria y responsabilidad con los clientes (Antwi, 2020; García-Sánchez y García Sánchez, 2020; He y Harris, 2020; Palma-Ruiz, 2020). Eso quiere decir que el desafío supuesto ante la crisis del COVID-19 requirió conciliar la resiliencia empresarial con la RSE, con el fin de mejorar la integridad empresarial en la gestión y comunicación con los grupos de interés (Fontrodona y Muller, 2020).

## Teoría de actuación social de RSE

La teoría de la actuación social de la empresa (*corporate social performance*) de Carroll (1979), basada en la teoría de la receptividad empresarial (*corporate responsiveness*) de Sethi (1975), señala la necesidad de que las organizaciones se adapten y atiendan las necesidades y demandas sociales de forma anticipada y proactiva con desempeños o respuestas sociales específicas.

Como se observa en la tabla 1, las teorías señaladas consideran las formas de respuesta a los grupos de interés, que son consideradas como las categorías aplicadas en esta investigación cualitativa de actuaciones de RSE. En primer lugar, están las respuestas reactivas que poseen una limitada participación de la alta dirección y su relación con la gestión e información de sostenibilidad. En segundo lugar, están las respuestas defensivas y hacen referencia a una respuesta necesaria u obligada por lo normativo. En tercer lugar, las respuestas acomodativas implican una participación parcial de la dirección, de los colaboradores e información interna para resolver aspectos de gestión de sostenibilidad. Finalmente, las respuestas proactivas presentan una participación plena de directivos en los aspectos claves de sostenibilidad, con íntegra participación de los miembros de la organización y una efectiva comunicación externa (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Henriques y Sadorsky, 1999).

Otros estudios también señalan que las actuaciones de RSE y sostenibilidad inciden en una mejora de rendimiento y obtención de ventajas competitivas, repercutiendo en la creación de un valor económico a la empresa y valor compartido con los grupos de interés como señalan Porter y Kramer (2011) y Waddock y Graves (1997).

Las actuaciones de RSE y las respuestas a los distintos grupos de interés en el contexto de la coyuntura de la pandemia han encontrado que solo algunas empresas presentan un compromiso fuerte y proactivo con sus clientes y comunidad como parte de las actividades estratégicas comerciales y de sostenibilidad, mientras que, en otros casos, se presentan procesos reactivos o defensivos de cumplimientos normativos y ayudas sociales con enfoque filantrópico con los grupos de interés (He y Harris, 2020; Huang y Liu, 2020; Qiu et al, 2020; Talbot y Ordóñez-Ponce, 2020).

**Tabla 1.** Actuaciones de RSE de la teoría de actuación social de la empresa

Principios de RSE	Tipo de respuesta de RSE	Características de las respuestas o actuaciones sociales de RSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico</li> <li>• Legal</li> <li>• Ético</li> <li>• Discrecional</li> </ul>	Reactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin participación de la dirección</li> <li>• La gestión sostenibilidad no es necesaria</li> <li>• Sin reporte de sostenibilidad</li> <li>• Sin capacitación y participación de trabajadores</li> </ul>
	Defensivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación parcial de la dirección</li> <li>• Los problemas de sostenibilidad no siempre se consideran</li> <li>• Se cumplen las regulaciones</li> <li>• Poca formación e implicación de los trabajadores</li> </ul>
	Acomodativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguna participación de la alta dirección</li> <li>• La gestión de sostenibilidad es valorada</li> <li>• Reportes de sostenibilidad internos, pero pocos reportes externos</li> <li>• Alguna formación e implicación de los trabajadores</li> </ul>
	Proactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección apoya y participa en cuestiones de sostenibilidad</li> <li>• La gestión de sostenibilidad es un asunto importante</li> <li>• Reportes de sostenibilidad internos y externos</li> <li>• Formación e implicación de trabajadores</li> </ul>

**Fuente:** Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Henriques y Sadorsky (1999).

## Innovación y sostenibilidad corporativa

Teniendo en cuenta el enfoque proactivo de la teoría de actuación social de la empresa, se considera la evolución del concepto de RSE junto al de sostenibilidad corporativa, lo que ha significado una transición de un desempeño social y ético de las empresas a uno que incluye, además de las actuaciones socialmente responsables, las contribuciones al desarrollo sostenible, consideradas como parte de una estrategia empresarial, que integra los aspectos económicos, ambientales y sociales (Bansal y Song, 2017).

Debido al impacto del COVID-19, las empresas han tenido respuestas rápidas con sus grupos de interés como la implementación de protocolos de seguridad y salud con sus colaboradores, seguridad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, asimismo la implementación de ayudas sociales a las comunidades afectadas en colaboración con los gobiernos. Sin embargo, el cumplimiento regulatorio y la filantropía social no han sido suficientes para cumplir las expectativas de los grupos de interés.

Los problemas de sostenibilidad en el contexto de la pandemia del COVID-19 han obligado a las empresas a revisar sus estrategias de sostenibilidad corporativa para hacerlas más resilientes en coyunturas como las actuales (Ikram et al., 2020). En otras palabras, se ha necesitado que las empresas desarrollen innovaciones rápidas responsables como proteger la seguridad y promover actividades con los grupos de interés, por ejemplo, colaboraciones en producción de material de bioseguridad y equipos médicos para centros de salud, difusión y educación en temas de protección y seguridad, innovación de negocios en venta de productos de primera necesidad o de protección de salud (Balarezo y Montiel, 2020; Montiel et al., 2020).

La innovación responsable en el contexto de la pandemia ha tenido que ir más allá de estrategias de reducción de costos o gestión de ingresos y atención a clientes. Se ha requerido de respuestas estratégicas que consideren la limitación de recursos disponibles, en colaboración con otros grupos de interés como comunidades, autoridades locales, gobierno en temas de salud y educación con visión de largo plazo (Gutierrez et al., 2020; Montiel et al., 2020, Wenzel et al., 2020). Esta innovación implica aprovechar el conocimiento de otras empresas y compartir el propio para generar más conocimiento en la gestión con clientes, colaboradores y comunidad y autoridades para mejor acceso a recursos de salud y educación (Aguinis et al., 2020; Chesbrough, 2020).

## Información de sostenibilidad en páginas web y redes sociales

Las páginas web y redes sociales son herramientas alternativas para la comunicación del desempeño de RSE sostenibilidad, puesto que facilitan la divulgación a una mayor diversidad de grupos de interés, de forma económica y rápida con diversos grupos que buscan información para la satisfacción de sus intereses como señalan Esrock y Leichty (2000) y Wanderley et al. (2008). Por otro lado, estudios como los de Cortado y Chalmeta (2016), Eberle et al. (2013) y Moure (2019) señalan una tendencia alternativa y evolución de formas de comunicación de desempeño de RSE mediante páginas web y directa por redes sociales como medio de fidelización de grupos de interés, para incrementar su compromiso, establecer relaciones de largo plazo, alcanzar reconocimiento social y mejorar reputación. En otros casos se encuentra una influencia de consumos responsables en clientes con la comunicación de RSE mediante redes sociales (Chu et al., 2020; Martínez-Sala, 2021).

Sin embargo, otros estudios señalan que la información de sostenibilidad de páginas web no tiene la misma naturaleza y nivel de información que los reportes de sostenibilidad de acuerdo con estándares internacionales como la *Global Reporting Initiative* (GRI) (Landrum y Ohsowski, 2018). De hecho, la información en páginas web se ha orientado, en mayor medida, a la interacción con

los clientes, responsabilidad de productos o servicios y actuaciones con la sociedad en general con quienes buscan legitimarse mediante discursos positivos, pero con una limitada información sobre gestión y cumplimiento de objetivos estratégicos de sostenibilidad corporativa (Patten y Crampton, 2003; Unerman y Bennett, 2004).

Los estudios de divulgación de información de sostenibilidad en páginas web y redes sociales en Latinoamérica son recientes, investigaciones señalan la importancia de las comunicaciones en mayor medida sobre actividades de responsabilidad social con las comunidades y colaboradores en comparación con las prácticas de gestión ambiental como lo señalan Correa-García et al. (2018) y Morales-Parada et al. (2019).

La coyuntura de la pandemia también ha permitido que las organizaciones usen las páginas web y redes sociales para la comunicación con grupos de interés, principalmente, en la difusión de información útil a los distintos grupos de interés en relación con la prevención del COVID-19, principalmente con las comunidades (Chan et al., 2020; La et al., 2020 Patuelli et al., 2021). Asimismo, ha sido una herramienta muy utilizada por los consumidores y ciudadanos en sus decisiones con respecto de los productos y servicios ofrecidos y de prevenciones en la coyuntura (Donthu y Gustafsson, 2020; He y Harris, 2020).

De acuerdo con los antecedentes revisados, proponemos las siguientes preguntas de investigación:

1. Las actuaciones de RSE con colaboradores comunicadas a través de las páginas web y redes sociales en el contexto del COVID-19 son del tipo reactivo, defensivo-acomodativo o proactivo?
2. ¿Las actuaciones de RSE con clientes comunicadas a través de las páginas web y redes sociales en el contexto del COVID-19 son del tipo reactivo, defensivo-acomodativo o proactivo?
3. ¿Las actuaciones de RSE con la sociedad y comunidad comunicadas a través de las páginas web y redes sociales en el contexto del COVID-19 son del tipo reactivo, defensivo-acomodativo o proactivo?

## Metodología

Esta investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria, debido a que aborda un tema emergente de investigación, tiene alcance descriptivo de las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad corporativa relacionados con colaboradores, clientes, sociedad y comunidades como respuesta al impacto de la pandemia COVID-19 de empresas peruanas en divulgaciones en sus medios virtuales. Para esta investigación, se aplicó la técnica de análisis de contenido de páginas web y redes sociales entre los meses de marzo de 2020 de inicio del Estado de Emergencia Sanitaria por el COVID-19 declarado por el Gobierno mediante un Decreto Supremo (2020) y agosto de 2020, mes en que el Gobierno por otros Decretos Supremos ya había levantado el aislamiento social obligatorio general (Decreto Supremo 116, 2020) y reanudado las actividades económicas de la Fase 3, principalmente, de servicios y transporte nacional (Decreto Supremo 117, 2020) a partir del mes de julio de 2020.

Debido a que se trata de un estudio cualitativo y exploratorio, la muestra del estudio tiene un carácter no probabilístico y no busca resultados representativos de toda la población de empresas peruanas, sino analizar a juicio de los investigadores las empresas con experiencia en reporte de sostenibilidad en el contexto de su desempeño de RSE. Con ello, se busca inferir de las prácticas de RSE divulgadas en las páginas web y redes sociales, el tipo de respuesta con los grupos de interés de acuerdo con la teoría de la actuación social de las empresas aplicables a su contexto (Krippendorff, 1990).

La muestra comprende las empresas peruanas que publicaron reportes de sostenibilidad de acuerdo con la Guía de la *Global Reporting Initiative* (GRI) en 2017, último periodo disponible en la base de datos de la GRI, llegando a una muestra de 72 empresas como se muestra en la tabla 2, que clasifican por su sector. Las investigaciones de Gamerschlag et al. (2011) y Tapver (2019) consideran la publicación de reportes bajo la Guía GRI como criterio para evaluar el desempeño e información de sostenibilidad de las empresas, que considera los estándares sobre desempeño con colaboradores, clientes y sociedad.

**Tabla 2.** Muestra de empresa por sector

	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	4	6%
Construcción	6	8%
Energía	12	17%
Financiera	10	14%
Industria	6	8%
Industria Alimentos	7	10%
Minería	11	15%
Servicios	16	22%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Para la muestra señalada, se realizó un análisis de contenido de las páginas web y redes sociales de Facebook, Twitter y YouTube publicadas entre los meses de marzo y agosto de 2020. El análisis de contenido como instrumento de recogida de datos permitió analizar los textos sobre las actividades de RSE realizadas con los grupos de interés por la pandemia del COVID-19 para su posterior clasificación en categorías y realización del análisis descriptivo.

Las unidades de análisis comprendieron los textos que incluían las palabras claves de “pandemia”, “coronavirus”, “COVID-19”, “trabajadores”, “clientes”, “sociedad”, “comunidad” que fueron consideradas para las búsquedas de información de prácticas de RSE en las páginas web y en las redes sociales de acceso en las páginas web corporativas, y comprendieron textos de imágenes, videos y reportes (Cortado y Chalmeta; 2016; Aramayo-García et al., 2016; Manetti y Bellucci, 2016).

Las categorías para el análisis de contenido, descripción y examen de pautas comunes de los textos señalados se recogieron de la teoría y están comprendidas en las preguntas de investigación referidas al tipo de respuesta y actividades de RSE (Wartick y Cochran, 1985; Henriques y Sadorsky, 1999). Las categorías fueron las siguientes:

- Respuestas Reactivas de RSE
- Respuestas Defensivas/Acomodativas de RSE
- Respuestas Proactivas de RSE

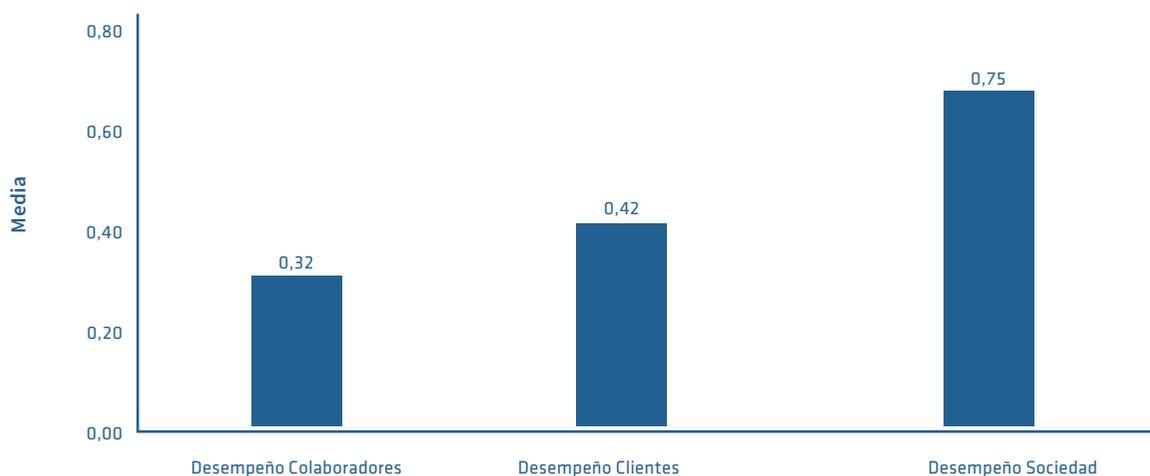
Así mismo se consideran las subcategorías para el análisis, de las actuaciones con los grupos de interés respectivos: clientes, colaboradores, comunidad y sociedad en el contexto de la pandemia (Abbas et al., 2020; Aguinis et al., 2020; He y Harris, 2020).

## Análisis de resultados

### Análisis descriptivo por grupos de interés

Respecto a las actividades de desempeño de sostenibilidad como respuesta al impacto de la pandemia del COVID-19 y considerando a los grupos de interés clave revisados en los antecedentes, en la figura 1 se observa que las empresas, en su mayoría (75%), informan sobre aspectos sociales que corresponden, principalmente, a las actividades de ayuda que, en colaboración con autoridades, destinan a miembros de las comunidades con quienes se relacionan. El porcentaje de empresas con incidencia de información de desempeño de RSE con clientes (42%) y con colaboradores (32%) es menor que el desempeño social y corresponde a empresas que han mantenido una relación más cercana con sus clientes en la coyuntura y así como con los colaboradores. En este caso, se informa sobre el cumplimiento de protocolos de seguridad y normativa en las empresas para el desempeño laboral (Aguinis et al., 2020; He y Harris, 2020; Huang y Liu, 2020).

**Figura 1.** Frecuencia de actividades en respuesta a COVID-19

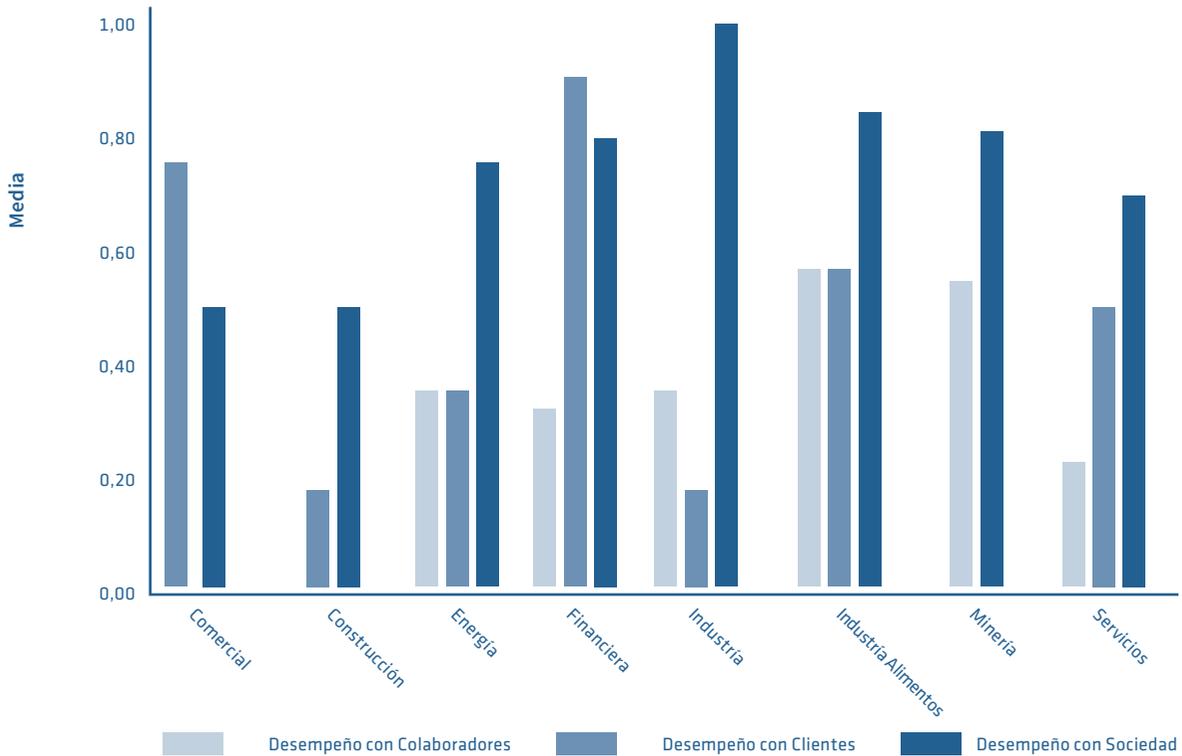


### Análisis descriptivo por sector o actividad empresarial

La figura 2 muestra la frecuencia de información divulgada con los grupos de interés de acuerdo con los sectores empresariales. En este aspecto, destacan las empresas industriales, mineras de energía eléctrica, gas, y petróleo y financieras con una importante interacción con la comunidad, sociedad en que operan y sociedad en general vista en ayudas con artículos de seguridad y alimentos para población vulnerable de la comunidad y colaboración con autoridades y centros de salud con equipos y material de protección (Gutierrez et al., 2020; Montiel et al., 2020, Wenzel et al., 2020), estudios como los de Hernández-Pajares (2018) y Moneva et al. (2019) señalan que las empresas con mayor impacto de sus actividades en las comunidades y medioambiente presentan un mayor desempeño y divulgación de sostenibilidad con el fin de legitimar dichas actuaciones, como el caso de desempeños sociales durante la pandemia.

Además, las empresas de servicios como telefonía, logística, educación, financieros y consultoría tuvieron un importante desempeño de sostenibilidad de responsabilidad en sus productos y servicios con sus clientes, con sus colaboradores en sus condiciones laborales y ayudas sociales a la comunidad en la pandemia (He y Harris, 2020).

**Figura 2.** Frecuencia de actividades con grupos de interés y sector por COVID-19



Otras organizaciones con un importante desempeño e información de RSE con clientes en periodo de pandemia han sido las empresas comerciales y financieras. Las primeras proporcionaron información a sus consumidores para las facilidades de compra a distancia por medios digitales. De igual forma, las empresas financieras (bancos, empresas de seguros y fondos de pensiones) facilitaron la atención virtual a sus clientes y proporcionaron facilidades en el pago de sus obligaciones por los servicios y préstamos (He y Harris, 2020; Talbot y Ordonez-Ponce, 2020).

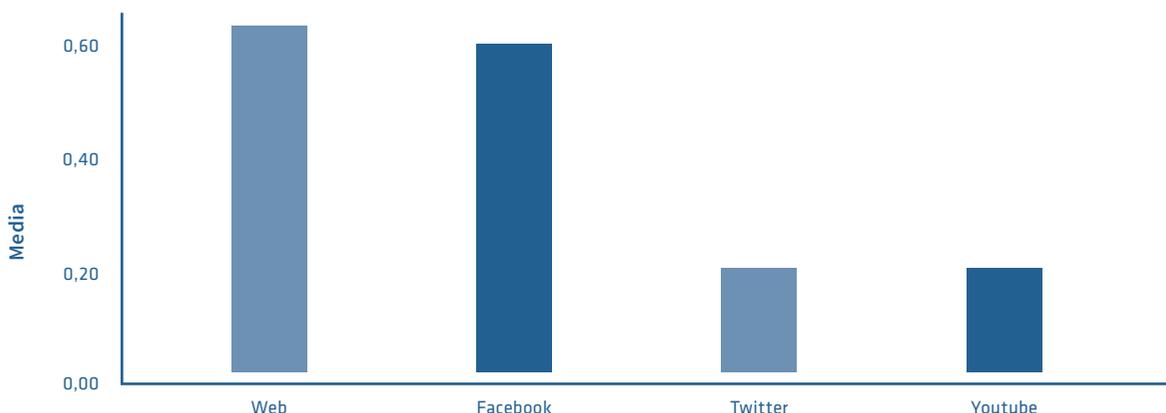
Cabe destacar el desempeño de RSE con los trabajadores por parte de empresas de industria de alimentos y minería, que reportan actividades de seguridad de sus trabajadores y cumplimiento de protocolos y normativa emitida por las autoridades gubernamentales en el periodo de cuarentena por el COVID-19 (Aguinis et al., 2020).

### **Análisis descriptivo por medio virtual**

Con respecto a los medios de comunicación utilizados para la información de actividades de sostenibilidad en respuesta a la pandemia del COVID-19, en la figura 3 se observa que la media de incidencia de información en los medios es mayor para las páginas web corporativas, con enlaces específicos sobre respuesta a COVID-19 y la información en la red social Facebook corporativa de la empresa con información sobre actividades relacionadas con clientes y comunidad.

A pesar de que las redes sociales de Twitter y YouTube, se usaron menos para informar sobre las actividades de responsabilidad social, destacan los videos en YouTube para comunicar sobre las medidas para evitar contagios y actuaciones en caso de enfermedad por el COVID-19 y, sobre todo, acerca de medidas de seguridad y protección en casa y fuera de ella a trabajadores y ciudadanos (Chan et al., 2020; Donthu y Gustafsson, 2020; La et al., 2020).

**Figura 3.** Frecuencia de redes utilizados por las empresas en respuesta a COVID-19



## Análisis de contenidos

### Desempeño con colaboradores

A pesar de que las actividades de sostenibilidad con colaboradores no son de las que se presentan en mayor medida y solo un 30% de las empresas revelan información relacionada con actuaciones con sus trabajadores (ver figura 1), sobresalen las actividades de protección y facilidad de trabajo y medidas de protección de salud (He y Harris, 2020; Sarkis et al., 2020). Entre ellas destacamos las siguientes actividades de RSE de las que se infieren distintos tipos de respuestas de acuerdo con las categorías establecidas en la información de la tabla 3.

Se observa que resaltan las actuaciones del tipo reactivo y defensivo-acomodativo, necesarias para mantener las operaciones de la empresa y que corresponden a medidas de prevención y atención médica y seguridad en el trabajo (Antwi, 2020; Chesbrough, 2020; He y Harris, 2020), aspectos que se relacionan con el seguimiento de normas del gobierno como las emitidas por el Ministerio de Salud, y que generan respuestas del tipo reactivas y defensivas, necesarias para el cumplimiento normativo con los colaboradores. Destaca una de las actividades de responsabilidad social proactiva como mejorar la innovación y motivación del personal en sus actividades durante la pandemia y periodo de aislamiento social.

**Tabla 3.** Categorías de actuaciones de RSE con colaboradores

Respuestas Reactivas	Respuestas Defensivas/Acomodativas	Respuestas Proactivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas financieras a los trabajadores para afrontar problemas económicos durante la pandemia.</li> <li>• Medidas para proporcionar transporte a trabajadores a centros de trabajo, y pago de asignaciones por movilidad.</li> <li>• Asistencia psicológica a personal durante la pandemia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos y medidas de trabajo remoto al inicio y durante la pandemia y por medidas de aislamiento y cuarentena por disposiciones gubernamentales.</li> <li>• Protocolos y capacitaciones para prevención, protección y bioseguridad de trabajadores en centros de trabajo durante la pandemia y posteriormente con la reanudación de actividades de acuerdo con la regulación del Ministerio de Salud y e indicaciones de la OMS.</li> <li>• Exámenes médicos a personal, toma de pruebas rápidas y moleculares y medidas de aislamiento en casos positivos (en caso de campamentos mineros y de agroindustria).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes para mejorar la capacidad de innovación y mejorar la motivación del personal en el trabajo época de pandemia.</li> </ul>

### Desempeño con clientes

Las actividades de desempeño con clientes que fueron informadas correspondieron, principalmente, a empresas del sector de industria comerciales y de servicios que, en la pandemia, han buscado mantener sus actividades comerciales y relaciones con clientes. La tabla 4 muestra los tipos de prácticas según las categorías establecidas en la investigación.

**Tabla 4.** *Categorías de actuaciones de RSE con clientes*

Respuestas Reactivas	Respuestas Defensivas/Acomodativas	Respuestas Proactivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas para facilitar la distribución de productos a clientes distribuidores y consumidores según demanda por coyuntura de la pandemia.</li> <li>Ofrecer facilidades de horarios de atención a clientes en época de cuarentena y estado de emergencia. Protocolos sanitarios y de seguridad de atención a clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar y capacitar a distribuidores y mayoristas en protocolos de seguridad e higiene, otorgando artículos de protección sanitaria para atención a consumidores.</li> <li>Información sobre protocolos de seguridad y sanitarios para viajes de empresas de servicio de aeropuertos y transporte.</li> <li>Facilidades de pago y financiamientos a clientes, otorgadas por entidades financieras y seguros.</li> <li>Información sobre planes de financiamiento, otorgamiento de bonos y otras subvenciones del gobierno.</li> <li>Ayudas a consumidores por medio de venta virtuales, asesorías digitales, opciones de reclamos, entregas a domicilio (delivery) en periodo de cuarentena por pandemia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información para prevención, protección y actuaciones por afecciones por el COVID-19 y facilidades a asegurados por cobertura de atención médica de empresas de seguro.</li> <li>Capacitaciones a clientes en gestión de costos, digitalización de negocios, para atención a clientes.</li> <li>Clases virtuales (webinars) en temas profesionales, y de gestión para que los negocios puedan afrontar la crisis económica de la pandemia y actualizarse en la normativa emitida por el gobierno por las empresas de consultoría y educativas.</li> </ul>

Respondiendo la segunda pregunta de investigación, se observa que las actividades de responsabilidad social y sostenibilidad relacionadas con clientes han tenido un enfoque instrumental de mantener las actividades comerciales y atender las necesidades de los clientes, actividades del tipo reactivo y acomodativo más que de un carácter proactivo de desempeño de sostenibilidad corporativa. Las actuaciones informadas sobre gestión con clientes en el periodo de la pandemia, además de ayudar a los consumidores en el cuidado de su salud y cumplimiento de protocolos en sus atenciones a consumidores, han permitido ayudas financieras, atención virtual a los clientes y otras actividades relacionadas con la actividad comercial con el fin de mantener la relación con los consumidores y asegurar los ingresos.

Por otro lado, en algunos casos, las actuaciones han tenido un mayor enfoque estratégico de sostenibilidad, como capacitar a pequeños negocios y distribuidores para que mejoren su gestión de atención virtual, mantenimiento de emprendimientos en el periodo actual y de pospandemia, y asegurar las satisfacción de los clientes, su fidelidad y competitividad (Henriques y Sadorsky, 1999; Porter y Kramer, 2011; Wartick y Cochran, 1985).

### Desempeño con la sociedad y comunidad

Para responder la tercera pregunta de investigación, se analizaron las actividades de desempeño social de sostenibilidad de las empresas, en respuesta a los impactos del COVID-19 que se presentan con mayor incidencia en las páginas web y redes sociales, en algunos casos, estas tienen fines de ayuda social y filantrópicos, una respuesta innovadora frente a la pandemia del COVID-19 con sus grupos de interés (He y Harris, 2020; Gutierrez et al., 2020; Montiel et al., 2020, Wenzel et al., 2020). La tabla 5 muestra las principales actividades informadas con la sociedad y comunidad en la coyuntura de la pandemia según las categorías estudiadas.

**Tabla 5.** Categorías de actuaciones de RSE con sociedad y comunidades

Respuestas reactivas	Respuestas Defensivas/Acomodativas	Respuestas Proactivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones a autoridades locales (en el caso de empresas regionales como mineras, industriales, agroindustriales) y al gobierno central, mediante asociaciones empresariales y no gubernamentales, de pruebas de detección de COVID-19, equipos de protección y de higiene a poblaciones, hospitales, centros médicos, policía, bomberos, fuerzas armadas, Cruz Roja y centros de atención a poblaciones vulnerables.</li> <li>• Donaciones de equipos médicos como, respiradores, ventiladores mecánicos, balones y plantas de oxígeno y camas a centros de salud locales, regionales y la seguridad social para atención a afectados por el COVID-19.</li> <li>• Donación de alimentos y agua a poblaciones vulnerables afectados por la pandemia del COVID-19.</li> <li>• Labores de desinfección de lugares públicos de poblaciones aledañas, mercados, comisarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en campañas por medios de comunicación públicos, con asociaciones civiles, en redes sociales de la empresa para conocer, prevenir, actuar y protegerse frente al COVID-19.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y apoyo económicos en emprendimientos en las comunidades.</li> <li>• Colaboraciones en educación virtual pública con plataformas de aprendizaje virtual, radio, para educación virtual de escolares de colegios públicos.</li> <li>• Colaboración en construcción de infraestructura médica local.</li> </ul>

Como respuesta a la tercera pregunta de investigación, las actividades descritas muestran un enfoque de actuación de RSE reactivo y filantrópico por iniciativa propia o mediante el apoyo de instituciones públicas en los aspectos de prevención y de atención de salud de la comunidad por la pandemia (He y Harris, 2020; Talbot y Ordonez-Ponce, 2020). Por otro lado, se observan actividades de innovaciones rápidas como la participación en emprendimientos de poblaciones locales o apoyo en el desarrollo de la educación pública local y contribución de infraestructura médica (Balarezo y Montiel, 2020; Montiel et al., 2020).

## Discusión de resultados

La mayoría de empresas han realizado actividades de desempeño de RSE de carácter reactivo, principalmente, de ayuda a sus grupos de interés, como el otorgamiento de facilidades y ayudas económicas a colaboradores y clientes afectados por la pandemia y de solidaridad como donaciones de equipos médicos, materiales de protección y otras ayudas a miembros vulnerables de la comunidad y sociedad, principalmente, para empresas de actividades mineras, energía e industriales y de alimentos con mayor impacto de sostenibilidad (Chesbrough, 2020; Gutierrez et al., 2020; He y Harris, 2020; Qiu et al., 2020; Talbot y Ordonez-Ponce, 2020; Montiel et al., 2020; Wenzel et al., 2020).

Otras empresas han tenido respuestas del carácter defensivo/acomodativo con cierta implicación de la dirección en actividades de sostenibilidad con los grupos de interés y relacionadas con el cumplimiento regulatorio de seguridad en época de la pandemia como la ejecución de protocolos y facilidades a colaboradores para su labor de firma remota o presencial. Asimismo, hace referencia a la implementación de las formalidades para la atención segura a consumidores y grandes clientes de forma virtual o presencial, esto con el fin de mantener las operaciones comerciales del negocio y de ayuda en campañas de difusión de medidas de seguridad y salud a las poblaciones de las comunidades, estas respuestas correspondieron a actividades financieras, comerciales y de servicios donde los cumplimientos de protocolos y las facilidades a distancia a los clientes y colaboradores

con el fin de mantener las operaciones resultaron clave (Aguinis et al., 2020; Antwi, 2020; García-Sánchez y García-Sánchez, 2020; Talbot y Ordonez-Ponce, 2020).

Finalmente, en menor medida y para pocas empresas, se encuentran actividades proactivas de respuesta social y, en algunos casos, con carácter innovador como son la capacitación del personal para que los colaboradores puedan afrontar de forma resiliente sus actividades en el contexto de la pandemia. También, se presentan no solo en las ayudas a clientes y comunidades, sino también en su formación para que puedan emprender actividades económicas sostenibles o ayudar a las autoridades en la infraestructura, actividades de salud y educación, todas con un carácter de mayor aporte al desarrollo sostenible (Gutierrez et al., 2020; Montiel et al., 2020; Wenzel et al., 2020).

## Conclusiones

Este estudio cualitativo buscó contribuir a la investigación sobre las actividades de sostenibilidad corporativa que las empresas peruanas, con experiencia de reporte de sostenibilidad, han realizado en respuesta a la pandemia del COVID-19 y que han divulgado en medios virtuales en el marco de la teoría de actuación social de la empresa.

Se encontró evidencia sobre actuaciones responsables y de contribución al desarrollo sostenible en temas de salud, economía y educación de grupos de interés como trabajadores, consumidores, comunidades y sociedad en general. Sin embargo, en algunos casos, se observó una falta de proactividad y real compromiso de responsabilidad social y ética de las empresas con los grupos de interés en el contexto de la coyuntura y en el periodo posCOVID-19. La respuesta de RSE no solo debió corresponder a actuaciones de las empresas con los grupos de interés para mantener las actividades del negocio y sus rendimientos, como facilidades a clientes y mejora de condiciones de colaboradores, sino a otras proactivas e innovadoras de trabajo conjunto con otras organizaciones no gubernamentales y autoridades (Balarezo y Montiel, 2020; Montiel et al., 2020).

El reto más importante que tendrán las empresas en el periodo posCOVID-19 será proponer estrategias innovadoras de corto y largo plazo. Por un lado, habría que incluir unas que permitan asumir mayores costos por los cambios en las condiciones de la cadena de suministro internacional y local. Por otro lado, se tendrían que considerar otras que aseguren el cumplimiento de estándares de calidad de los insumos o productos provenientes de sus proveedores, seguridad y salubridad en los procesos de producción, distribución y prestación de servicio a otras empresas o consumidores; y, sobre todo, de salud y seguridad laboral de los colaboradores como adecuadas coberturas de salud y de transporte público seguro. Asimismo, son necesarias respuestas proactivas en la comunidad para ayudar a las autoridades y ciudadanos (Hakovirta y Denuwara, 2020; Sarkis et al., 2020; Montiel et al., 2020).

Este estudio persigue la contribución práctica de promover acciones de liderazgo responsable de autoridades, directivos de empresas y miembros de la sociedad civil, organizaciones públicas y privadas que deberán realizar esfuerzos para construir economías posCOVID-19 más resilientes y sostenibles, que puedan afrontar los desafíos globales, como pandemias, cambios climáticos y otros fenómenos en los cuales los principales objetivos son la salud, la seguridad laboral y la sostenibilidad económica de las organizaciones (Tsui, 2019; 2020). Se sugiere que las organizaciones adopten las regulaciones y recomendaciones de entidades nacionales e internacionales especializadas, y ayuden a la sociedad y gobiernos a lograr mejores conocimientos y actuaciones para responder al impacto del COVID-19 que aún no se ha controlado por la limitación de recursos y aprendizajes. Se propone crear nuevos patrones de discusión e investigación para mejor control por las organizaciones en coyunturas como la actual.

Este trabajo de investigación ha presentado limitaciones para su realización, como la dificultad de acceder a información de desempeño de RSE y sostenibilidad en el contexto de la pandemia de otras empresas sin páginas web corporativas o reportes de sostenibilidad ni conocer las motivaciones de las actuaciones por parte de los directivos, lo que implica la necesidad de futuras investigaciones sobre un mayor número de empresas y la percepción de directivos no solo en periodo actual de la pandemia, sino tras ella.

## Referencias

- Abbas, A., Ilham, M., Triani, N., Arizah, A. y Rayyani, W. O. (2020). The Involvement of Firms in Helping Fight the Pandemic of COVID-19: Evidence from Indonesia. *Inovbiz Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(1), 72-76. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v8i1.1314>
- Aguinis, H., Villamor, I. y Gabriel, K. P. (2020). Understanding Employee Responses to COVID-19: A Behavioral Corporate Social Responsibility Perspective. *Management Research*, 18(4), 421-438. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1053>
- Antwi, H. A. (2020). Beyond COVID-19 Pandemic: A Systematic Review of the Role of Global Health in the Evolution and Practice of Corporate Social Responsibility. *Research Square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-40212/v1>
- Aramayo-García, A., Arimany-Serrat, N., Salazar, C. U. y Aliberch, A. S. (2016). Web Communication of CSR and Financial Performance: A study of Catalan Meat Companies. *Intangible Capital*, 12(2), 391-419. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.590>
- Bansal, P. y Song, H. C. (2017). Similar but not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Balarezo R. y Montiel I. (2020). COVID-19: un llamado a la acción a las empresas peruanas. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34667.77600>
- Bárcena, A. (2020). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones 15 de julio de 2020. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://bit.ly/38fTDIJ>
- Batista, I. R., Domingos, A. y Lins, R. (2020). Sorry it Took me so Long: Latin America and Rapid Governments' Response to COVID-19. *Ciências Sociais Unisinos*, 56(2), 116-130. <https://doi.org/10.4013/csu.2020.56.2.01>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chan, A. K. M., Nickson, C. P., Rudolph, J. W., Lee, A. y Joynt, G. M. (2020). Social Media for Rapid Knowledge Dissemination: Early Experience from the COVID 19 Pandemic. *Anaesthesia*, 75(12), 1579-1582. <https://doi.org/10.1111/anae.15057>
- Chesbrough, H. (2020). To Recover Faster from COVID-19, Open-Up: Managerial Implications from an Open Innovation Perspective. *Industrial Marketing Management*. 88, 410-413. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>
- Chu, S. C., Chen, H. T. y Gan, C. (2020). Consumers' Engagement with Corporate Social Responsibility (CSR) Communication in Social Media: Evidence from China and the United States. *Journal of Business Research*, 110, 260-271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.036>
- Cohen, M. (2020). Does the COVID-19 Outbreak Mark the Onset of a Sustainable Consumption Transition? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1740472>
- Cortado, F. J. y Chalmeta, R. (2016). Use of Social Networks as a CSR Communication Tool. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1187783. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783>

- Correa-García, J. A., García-Benau, M. A., y García-Meca, E. (2018). CSR communication strategies of Colombian business groups: An analysis of corporate reports. *Sustainability*, 10(5), 1602. <https://doi.org/10.3390/su10051602>.
- Crane, A., y Matten, D. (2020). COVID 19 and the Future of CSR Research. *Journal of Management Studies*, 58(1), 280-284. <https://doi.org/10.1111/joms.12642>
- Donthu, N. y Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on Business and Research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Eberle, D., Berens, G. y Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118, 731-746. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>
- Esrock, S. L. y Leichty, G. B. (2000). Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions. *Public Relations Review*, 26(3), 327-344. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00051-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00051-5)
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>
- Fontrudona, J. y Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19. *IESE Business School*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0333.pdf>
- Gamerschlag, R., Möller, K. y Verbeeten, F. (2011). Determinants of Voluntary CSR Disclosure: Empirical Evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262. <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0052-3>
- García Sánchez, I. M., y García-Sánchez, A. (2020). Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 126. <https://doi.org/10.3390/joit-mc6040126>
- Giovanella, L., Vega, R., Tejerina-Silva, H., Acosta-Ramirez, N., Parada-Lezcano, M., Ríos, G., Iturrieta, D., Almeida, P. y Feo, O. (2020). Is Comprehensive Primary Health Care Part of the Response to the COVID-19 Pandemic in Latin America? *Trabalho, Educação e Saúde*, 19. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00310>
- Gutierrez, L., Castillo, A. y Montiel, I. (2020). Companies vs Coronavirus: A Call for Rapid Responsible Innovation. COVID-19 Insights from Business Sustainability Scholars. *Organizations & Natural Environment, Academy of Management*. <https://bit.ly/3gyH8GE>
- Hakovirta, M. y Denuwara, N. (2020). How COVID-19 Redefines the Concept of Sustainability. *Sustainability*, 12(9), 3727. <https://doi.org/10.3390/su12093727>
- Han, H., Lee, S., Kim, J. J. y Ryu, H. B. (2020). Coronavirus Disease (COVID-19), Traveler Behaviors, and International Tourism Businesses: Impact of the Corporate Social Responsibility (CSR), Knowledge, Psychological Distress, Attitude, and Ascribed Responsibility. *Sustainability*, 12(20), 8639. <https://doi.org/10.3390/su12208639>
- He, H. y Harris, L. C. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of management Journal*, 42(1), 87-99. <https://doi.org/10.5465/256876>
- Hernández-Pajares, J. (2018). Influencia de la naturaleza internacional de empresas peruanas en su información de sostenibilidad. *Revista de Comunicación*, 17(1), 74-92. <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A4>
- Huang, H. y Liu, S. (2020). "Donate to Help Combat COVID-19!" How Typeface Affects the Effectiveness of CSR Marketing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3315-3333. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0462>

- Ikram, M., Zhang, Q., Sroufe, R. y Ferasso, M. (2020). The Social Dimensions of Corporate Sustainability: An Integrative Framework Including COVID-19 Insights. *Sustainability*, 12(20), 8747. <https://doi.org/10.3390/su12208747>
- Jaramillo, M. y Ñopo H. (2020). El impacto del COVID-19 sobre la economía peruana. *Economía UNAM*, 17(51), 136-146. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2020.51.552>
- Jiang, Y. y Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJ-CHM-03-2020-0237>
- Johns Hopkins University & Medicine (2020). Coronavirus Resource Center. <https://coronavirus.jhu.edu/>
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Paidós.
- La, V. P., Pham, T. H., Ho, M. T., Nguyen, M. H., P Nguyen, K. L., Vuong, T. T., Nguyen, H., Tran, T., Khuc, Q., Ho, M. y Vuong, Q. H. (2020). Policy Response, Social Media and Science Journalism for the Sustainability of the Public Health System amid the COVID-19 Outbreak: The Vietnam Lessons. *Sustainability*, 12(7), 2931. <https://doi.org/10.3390/su12072931>
- Landrum, N. y Ohsowski B. (2018). Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 128-151. <https://doi.org/10.1002/bse.1989>
- Manetti, G. y Bellucci, M. (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), 985-1011. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2014-1797>
- Martínez-Sala, A. M., Quiles-Soler, M. C. y Monserrat-Gauchí, J. (2021). Corporate Social Responsibility in the Restaurant and Fast Food Industry: A Study of Communication on Healthy Eating Through Social Networks. *Interface (Botucatu)*, 25, e200428. <https://doi.org/10.1590/interface.200428>
- Moneva, J. M., Jara-Sarrúa L., Hernández-Pajares J. y Del Barco J. (2019). The Disclosure of Social Issues in Latin American Sustainability Reports: An Exploration of their Disclosure in Argentina, Chile, and Peru. En *Corporate Social Responsibility Disclosure and Assurance: A Growing Market* (pp. 135-174). Cambridge Scholars Publishing.
- Montiel, I., Gutierrez, L. y Castillo, A. (2020). Rapid Responsible Innovation in Times of Corona: Three Months Later. *Business & Society COVID-19 Insights*. <https://bit.ly/3gDMuAh>
- Morales-Parada, F., Höllander-Sanhueza, R. y Varela-Castro, C. (2019). Análisis comparativo de la divulgación corporativa en sitios web en una muestra de empresas cotizadas del mercado peruano y chileno. *Contabilidad y Negocios*, 14(27), 6-21. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201901.001>
- Moure, R. C. (2019). CSR Communication in Spanish Quoted Firms. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 93-98. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.02.002>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. y Aghaf, R. (2020). The Socio-Economic Implications of the Coronavirus Pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Norouzi, N., de Rubens, G. Z., Choubanpishehzafar, S. y Enevoldsen, P. (2020). When Pandemics Impact Economies and Climate Change: Exploring the Impacts of COVID-19 on Oil and Electricity Demand in China. *Energy Research & Social Science*, 68, 101654. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101654>
- Palma-Ruiz, J. M., Castillo-Apráiz, J. y Gómez Martínez, R. (2020). Socially Responsible Investing as a Competitive Strategy for Trading Companies in Times of Upheaval amid COVID-19: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 8, 41, 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijfs8030041>
- Patten, D. M. y Crampton, W. (2003). Legitimacy and the Internet: An Examination of Corporate Web Page Environmental Disclosures. *Advances in Environmental Accounting & Management*, 2, 31-57. [https://doi.org/10.1016/S1479-3598\(03\)02002-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3598(03)02002-8)

- Patuelli, A., Caldarelli, G., Lattanzi, N. y Saracco, F. (2021). Firms' Challenges and Social Responsibilities during COVID-19: A Twitter Analysis. *PLoS ONE*, 16(7), e0254748. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254748>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 1-11. <https://bit.ly/3yISLGL>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. <https://bit.ly/3Dm0Ejj>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Decreto Supremo N° 116-2020-PCM. <https://bit.ly/3jiRJJJ>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Decreto Supremo N° 117-2020-PCM. <https://bit.ly/3sXM4tt>
- Qiu, S. C., Jiang, J., Liu, X., Chen, M. H. y Yuan, X. (2020). Can Corporate Social Responsibility Protect Firm Value during the COVID-19 Pandemic? *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102759. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102759>
- Salazar, J. y Pando, R. (2020). Una pandemia y varios males endémicos en el Perú: A propósito de la COVID-19. *Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque*, 6(3), 63-67. <https://doi.org/10.37065/rem.v6i3.481>
- Sarkis J., Cohen M., Dewick, P. y Schröder, P. (2020). A Brave New World: Lessons from the COVID-19 Pandemic for Transitioning to Sustainable Supply and Production. *Resources, Conservation and Recycling*, 159, 104894. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104894>
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Talbot, D. y Ordonez-Ponce, E. (2020). Canadian Banks' Responses to COVID-19: A Strategic Positioning Analysis. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1771982>
- Tapver, T. (2019). CSR Reporting in Banks: Does the Composition of the Board of Directors Matter? *Quantitative Finance and Economics*, 3(2), 286-314. <http://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/QFE.2019.2.286>
- Tsui, A. S. (2019). Guidepost: Responsible Research and Responsible Leadership Studies. *Academy of Management Discoveries*, 7(2). <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0244>
- Tsui, A.S. (2020). COVID-19 Crisis: A Call for Responsible Leadership Research. *EFMD Global Network*. <https://bit.ly/3yfy1Mh>
- Unerman J. y Bennett M. (2004). Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29, 685-707. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.009>
- Ventura, D., Ribeiro, H., Giulio, G., Jaime, P., Nunes, J., Bógus, C., Ferreira, J. y Waldman, E. (2020). Challenges of the COVID-19 Pandemic: for a Brazilian Research Agenda in Global Health and Sustainability. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(4), 1-5. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00040620>
- Waddock, S. E. y Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F. y de Sousa Filho, J. M. (2008). CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369-378. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9892-z>
- Wartick, S. L. y Cochran P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>
- Wenzel, M., Stanske, S. y Lieberman, M. B. (2020). Strategic Responses to Crisis. *Strategic Management Journal*, 41, 7-18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

Artículo de revisión



# La balanza comercial de América Latina con China y Estados Unidos en el contexto de la guerra comercial entre Trump y Xi Jinping

## Latin America's trade balance with China and the United States in the context of the trade war between Trump and Xi Jinping

Rafael A. Barrera G<sup>1</sup>, Llaneth Suárez G<sup>2</sup>, y Leonel M. Ospina.<sup>3</sup>

1. *Magíster en Economía. Docente de la Universidad Nacional de Colombia*, Bogotá y de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá. <https://orcid.org/0000-0001-7773-8984>; randresbg@yahoo.com.

1. *Magíster en creación y dirección de empresas de la Universidad EAN y Antonio Nebrija Madrid España*. Profesora del Programa de economía de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá. <https://orcid.org/0000-0001-9472-4605>; llasunet@gmail.com.

1. *Magíster en Business Administration de la Universidad de Hartford, CT US*. Profesor programa de economía de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá. <https://orcid.org/0000-0001-7651-0398>; lmospina@unicolmayor.edu.co.

Clasificación JEL: **F02, F13, F53**

Recibido: **28/04/2021** Aprobado: **26/07/2021**

### Como citar este artículo

Barrera, R., Suárez, L., y Ospina, L. (2021). La balanza comercial de América Latina con China y Estados Unidos en el contexto de la guerra comercial entre Trump y Xi Jinping. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(33). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3488>

**Resumen.** El rápido ascenso de China en la esfera económica mundial y los esfuerzos de Estados Unidos para mantener su rol hegemónico en el sistema internacional ha tenido consecuencias adversas como la más reciente guerra comercial entre las dos mayores economías del mundo y la consecuente disminución de los intercambios comerciales. Este documento muestra el marco reciente en que se desarrolla la relación comercial de Latinoamérica con Estados Unidos y China, y luego analiza los indicadores de comercio de América Latina con estos dos países. El método de estudio consistió en un análisis de las cifras de las relaciones comerciales en términos de los valores de las importaciones y exportaciones entre los países. Los datos señalan que la participación de China en las exportaciones e importaciones de los países de la región se ha venido incrementando a un ritmo que parece no estar influenciado por la pugna reciente con Estados Unidos por la hegemonía.

**Palabras clave:** poder hegemónico, guerra comercial, balanza comercial, América Latina.

**Abstract.** The rapid rise of China in the world economic sphere and the efforts of the United States to maintain its hegemonic role in the international system have had adverse consequences such as the most recent trade war between the two largest economies in the world and the consequent decline in trade exchanges. This document shows the recent framework in which the commercial relationship of Latin America with the United States and China is developed, and then analyzes the trade indicators of Latin America with these two countries. The study method was carried out through an analysis of the figures of trade relations in terms of the values of imports and exports between countries. The data indicate that China's participation in the exports and imports of the countries of the region has been increasing, at a rate that seems not to be influenced by the recent struggle with the United States for hegemony.

**Keywords:** Hegemonic power, trade war, balance of trade, Latin America.

En el marco reciente de la disputa por la hegemonía entre Estados Unidos y China, se evidenciaron dos posturas claras en el ámbito comercial: una vinculada con el proteccionismo y el aislacionismo, defendida por el gobierno del presidente Trump, y otra que propende por la libertad de comercio, defendida por el gobierno del presidente Xi Jinping. La primera apunta a una lógica basada en la fuerza, con un marcado acento mercantilista que aboga por las restricciones al comercio y un rechazo al multilateralismo. La segunda, mantiene el apego a las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), de las que ha salido beneficiada, y una defensa del multilateralismo. Dicho marco permite cuestionarse sobre las relaciones comerciales de América Latina y el Caribe con los dos países.

En Estados Unidos, el número de empleos en el sector manufacturero doméstico entre 1998 y 2016 disminuyó en 5,3 millones, mientras que 60 000 fábricas cerraron (Pauken, 2020). Trump pretendía detener el retroceso en la producción de manufacturas, aumentar el empleo y mejorar las exportaciones. Al renegociar acuerdos comerciales, con la pretensión de fortalecer su posición hegemónica, buscaba imponer condiciones favorables a los intereses de sus empresas transnacionales y detener el avance de China (Guillén, 2018; Novak y Namihás, 2018). Su política recuerda la época mercantilista, en la cual las relaciones comerciales se incrementan y las medidas económicas restrictivas se convierten en un instrumento de presión que determina las relaciones políticas y económicas entre naciones.

Xi busca mantener y potenciar la posición alcanzada por China. El gigante asiático, además de cumplir con las obligaciones como miembro de la OMC, se convierte en su defensor, aboga por el sistema multilateral de comercio, critica el proteccionismo y el unilateralismo. El respeto y la cooperación, junto con la equidad y la justicia, se consideran los elementos que deben caracterizar las relaciones internacionales de China (OMC, 2018). Dichas políticas se fortalecen luego de la reelección del presidente Xi Jinping en 2018, y de que quedara consignado su pensamiento en la Constitución del Partido Comunista Chino.

América Latina y el Caribe históricamente ha tenido mayores vínculos comerciales con Estados Unidos que con China, aunque en años recientes ha aumentado la cercanía y los vínculos comerciales con el gigante asiático. Los dos países son los mayores inversionistas actuales de la región y muestran diferencias en la manera en que se relacionan con Latinoamérica. Estados Unidos evidenció un desinterés abierto hacia la región en los últimos años a la par de un discurso poco amigable, al contrario de lo ha mostrado China, que devela su interés y se acerca a los diferentes países en una tónica de integración no solo comercial, sino de inversión. “Los flujos de inversión china hacia Latinoamérica superaron los 150 mil millones de dólares en los últimos 12 años [...] lo que hace a China uno de los principales inversionistas de la región” (Bencivelli y Tonelli, 2020, p. 79).

El aumento del monto y variedad de las inversiones chinas en la región se da a partir de 2010, año a partir del cual se registraron, según la Comisión Económica para América Latina (Cepal), entradas superiores a los mil millones de dólares anuales. Así mismo, para el período 2005-2019: “China se ubicó después de los Estados Unidos como el segundo origen de fusiones y adquisiciones transfronterizas en lo que atañe al monto, y tuvo más peso que otros inversores históricos de la región” (Cepal, 2021, p. 109). Existe un espacio que China pretende ocupar en la región y el ámbito comercial puede dar algunas señales de esto. En este artículo se muestra que la diferencia de políticas comerciales en el marco de la pugna reciente entre China y Estados Unidos no conllevaron un cambio significativo en la tendencia de la relación comercial de América Latina con las dos potencias, en que China ha ganado un terreno considerable y Estados Unidos sigue siendo el principal socio comercial de la región.

El presente texto se divide en cinco partes. En la primera, se presenta el marco teórico, que aborda dos posturas económicas evidenciadas en la guerra comercial: proteccionismo y libre cambio. En la segunda, se revisan algunos antecedentes de la pugna entre Estados Unidos y China, previos a la llegada de Trump a la Casa Blanca. En la tercera, se muestra el inicio de las relaciones entre Trump y Xi Jinping y el desarrollo de la guerra comercial. En la cuarta, se señalan las diferencias en las relaciones comerciales de América Latina con Estados Unidos y China en los últimos cuatro años. Finalmente, en la quinta, se hace una reflexión a modo de conclusión.

## **Entre proteccionismo y libre mercado**

Una guerra comercial se entiende como un conflicto económico, de naturaleza bilateral, en el que se usan medidas económicas restrictivas que buscan afectar las importaciones de bienes de otro país o grupo de países para alcanzar ciertos objetivos económicos. Sus causas pueden ser económicas o políticas y puede relacionarse con elementos internos o externos, tanto directos como indirectos. No es un fenómeno exclusivamente económico, pues su inicio, desarrollo y finalización implica un intrincado proceso de interacciones políticas con implicaciones que van más allá del control económico y político de los directamente afectados (Liang y Ding, 2021). De acuerdo con Lau (2019), aunque se pueda utilizar la guerra comercial como un instrumento para mejorar los resultados en el comercio bilateral, “no hay verdaderos ganadores: ambos países pierden porque las opciones factibles abiertas a cada uno de ellos se reducen” (p. 153). Pierden exportadores, importadores y consumidores, se afectan los niveles de empleo, de crecimiento económico y de formación de capital de los dos países.

En la guerra comercial entre China y Estados Unidos fueron manifiestas dos posturas económicas distintas con respecto a la manera de entender y abordar las relaciones comerciales entre las naciones: el libre mercado y el proteccionismo. El modelo económico de libre cambio se fundamenta en los principios que esgrime la obra de David Ricardo (1997). Según Ricardo, con base en el principio de ventaja comparativa, los países se especializan en aquellos bienes que producen de manera relativamente más eficiente. Por la especialización se evidencia un abaratamiento de los bienes que beneficia a los consumidores, que a los productores les abre las puertas a otros mercados extranjeros. La búsqueda del beneficio individual junto al libre comercio permite un incremento en las posibilidades de producción y en el bienestar general más que un sistema autárquico.

Un desarrollo posterior se da con el modelo Hecksher-Ohlin (HO) en el que, apoyado en las ideas ricardianas, se considera una economía en donde hay igual tecnología para dos países que producen dos bienes, y que para ello tienen dos factores, capital y trabajo, donde cada país tiene abundancia relativa en uno de ellos. El énfasis de la explicación del modelo HO se encuentra en la abundancia de los factores y en la intensidad de su uso. El modelo establece que hay igualación de los precios

relativos de productos y factores entre los países y que las economías se benefician del comercio al exportar el bien intensivo en el factor en que se tiene mayor abundancia. Sin embargo, con respecto a la distribución de la renta al interior de un país no todos ganan de igual manera, los propietarios de aquel factor de producción utilizado de manera más intensa recibirán una mayor retribución que aquellos que posean el factor más escaso.

De acuerdo con Krugman, Obstfeld y Melitz (2016), un énfasis distinto, pero sustentado también en el modelo ricardiano, se encuentra en el modelo de factores específicos que desarrollan Samuelson y Jones. Este distingue tres factores de producción: tierra, capital y trabajo. Se considera al trabajo como un factor móvil que se puede utilizar en la producción de manufacturas y alimentos, mientras que los otros dos solo se pueden utilizar de manera específica en un sector productivo. Ambos sectores compiten por el factor móvil el cual combinan con capital o con tierra, para la producción de manufacturas o alimentos, respectivamente. Como en el caso anterior, la especialización en la producción de un bien dependerá de la abundancia del factor y, en cualquier caso, el trabajo se utiliza plenamente. Igualmente, aparecen ganadores y perdedores, dependiendo de la producción del bien en que se especialice cada economía.

Posteriormente, Krugman (1980) deja de lado el supuesto de competencia perfecta en que se basan los modelos anteriores y considera la existencia de rendimientos crecientes en la producción. Al presentarse un incremento en la producción, se disminuyen sus costos, lo cual lleva a que se incentive el comercio internacional. El comercio internacional permite no solo el comercio interindustrial como señalaban los modelos anteriores, sino intraindustrial, en que el comercio se da también para las mismas industrias. Este permite obtener beneficios de las economías de escala para las industrias y ofrecer variedad a los consumidores.

Contrario a las ideas de libre mercado están las ideas proteccionistas que encuentran su mayor expresión en el pensamiento mercantilista, en el que se daba importancia a las restricciones al comercio para proteger el mercado interno y se vinculaba el poderío miliar al comercio exterior. Así, en su análisis del sistema mercantil, Adam Smith (1997) evidenció el énfasis que se le daba a la balanza comercial favorable, mayores exportaciones que importaciones y criticó el prohibicionismo como medida para acrecentar la riqueza de una nación. Señaló restricciones a las importaciones traducidas en aranceles a las importaciones y cuotas de importación, que se pueden imponer de manera general a los países o en casos particulares a los países con que se tenga balanza comercial desfavorable. De otro lado, señalaba la devolución de derechos arancelarios y primas para estimular las exportaciones.

Como evidencian Liang y Ding (2021), bajo ciertas condiciones las restricciones comerciales podrían ayudar a incrementar el bienestar más que el libre comercio: cuando las medidas adoptadas no conlleven una retaliación de la contraparte, que los bienes sobre los que se ponen las tarifas no resulten determinantes para la actividad económica interna, que exista una alta elasticidad precio de las importaciones, que haya una diferencia significativa en el tamaño de las economías y que los conflictos que puedan surgir no sean duraderos. Las restricciones al comercio de las dos mayores economías del planeta se han convertido en un tema no solo importante, sino delicado a la luz de las implicaciones políticas y económicas que puede tener a nivel global (Lau, 2019), a la vez que invita a reflexionar nuevamente sobre las condiciones propias de los países y las regiones para abrir sus economías y las consecuencias que esto trae.

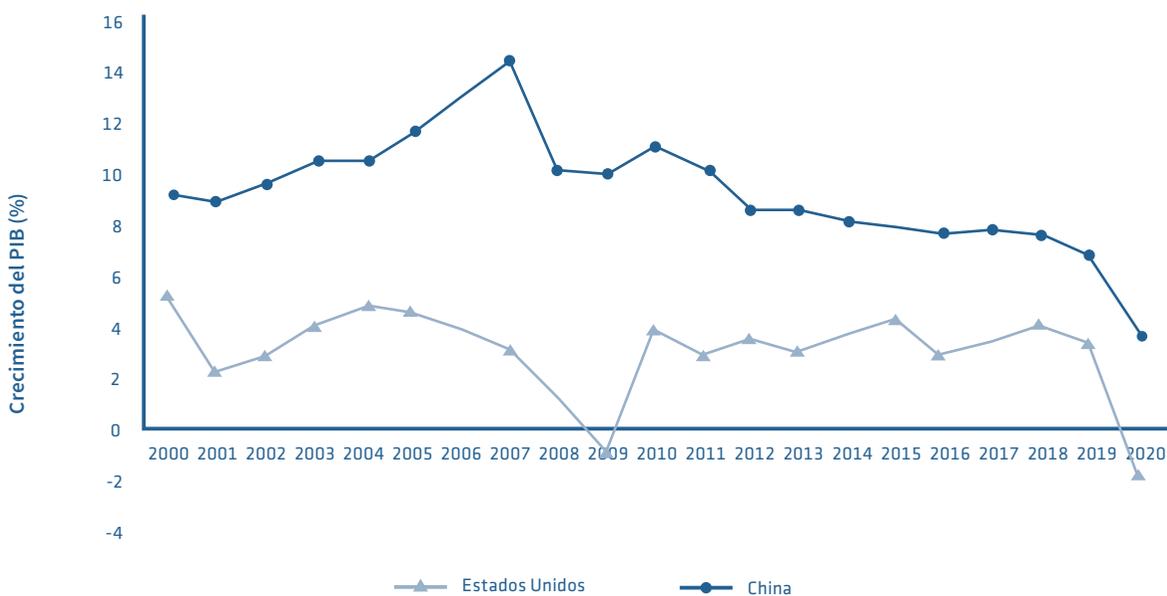
## La pugna entre Estados Unidos y China

### Algunos antecedentes

Estados Unidos entró en el siglo XXI con una posición de poder hegemónica que parecía no tener rival, aunque advertía que el crecimiento económico de China implicaba verlo como un actor importante en el comercio a nivel regional y mundial a inicios de siglo. En la administración Bush, los planes para considerar a China como un competidor se desviaron a raíz de los ataques del 11 de septiembre. Al retomarse el asunto durante la administración del presidente Obama, China había aumentado su capacidad económica y militar y los planes hegemónicos de Estados Unidos se mostraban como una alternativa costosa (Lind, 2007; Goldstein, 2020). Al final de la primera administración Obama, se reconoce de manera abierta la prioridad de la Región Asia-Pacífico para los intereses económicos y estratégicos de Estados Unidos y el desafío que representaba China en el manejo de sus relaciones bilaterales (Clinton, 2011; León-Manríquez, 2016; Zhang y Feng, 2019).

El inicio del segundo mandato de Obama coincide con el cambio en la presidencia de China, de Hu Jintao a Xi Jinping. Al final de la era de Hu Jintao (2002-2012), China había vivido un periodo muy importante del crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB). En 2007, el año de mayor crecimiento de la economía china y previo a la crisis del 2008, China alcanzó una tasa de crecimiento del PIB 7,5 veces la de Estados Unidos (figura 1). De igual manera, se cimentó su relevancia internacional a nivel estratégico y económico como actor determinante en la consolidación del grupo conformado por Brasil, Rusia, India, China y Suráfrica, denominado BRICS (Barrera, 2019). Al término del mandato de Hu Jintao, el papel de China a nivel mundial resultó evidente al ayudar a mitigar los efectos de la recesión mundial de 2009, donde América Latina se vio beneficiada por el impacto macroeconómico que tuvo la exportación de productos básicos hacia el país asiático.

**Figura 1.** Crecimiento porcentual del PIB para Estados Unidos y China (2000-2020).



Fuente: Banco Mundial (s. f).

El periodo de Obama y Xi Jinping al frente de sus respectivos países marca la profundización en las relaciones entre Estados Unidos y China debido a la importancia de este último en el panorama mundial. Dicha importancia se refleja en los distintos encuentros que tuvieron Obama y Xi Jinping durante estos cuatro años. En promedio, hay dos encuentros anuales y los temas discutidos abarcaron desde el cambio climático hasta la expansión militar y el crecimiento económico de los países (tabla 1).

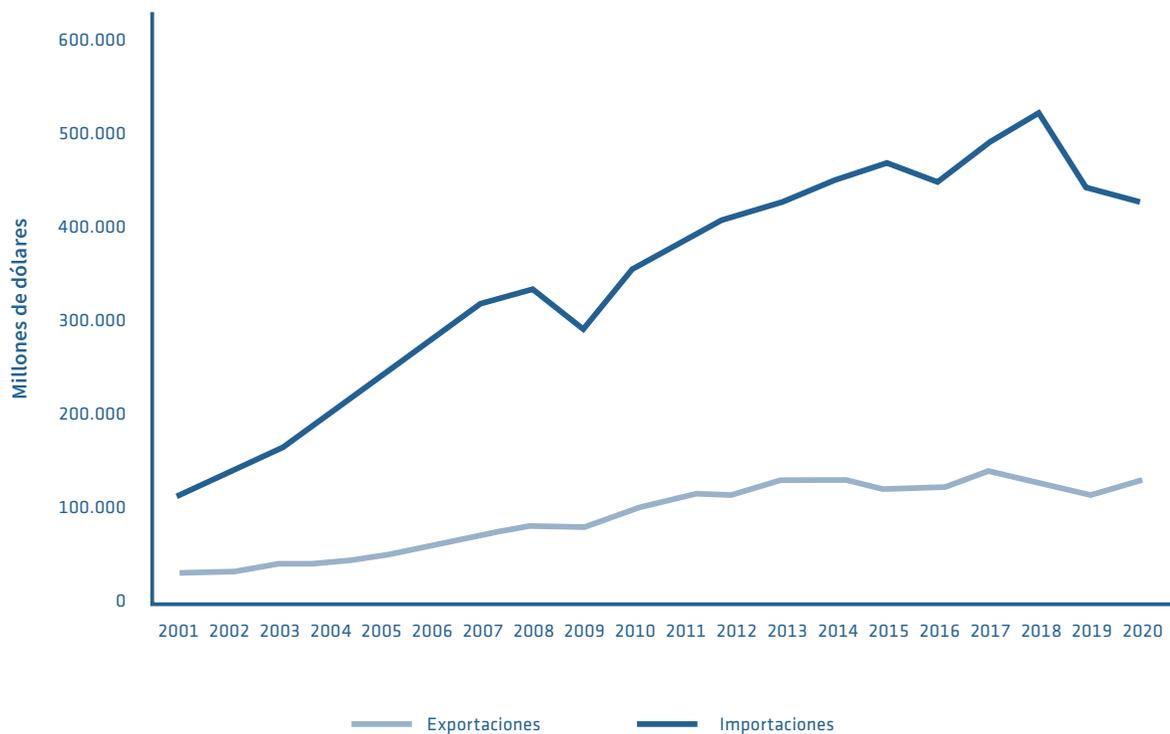
**Tabla 1.** *Temas principales de los encuentros entre los presidentes Barak Obama y Xi Jinping*

No.	Lugar y fecha	Evento	Temas principales
1	Sunny Lands, Estados Unidos -7 y 8 de junio de 2013-	Cumbre informal	Ascenso de China en el escenario internacional, situación de Estados Unidos en el Pacífico, ciberseguridad, relaciones entre China y Estados Unidos, promoción de la paz.
2	San Petersburgo, Rusia -6 de septiembre de 2013-	VIII Cumbre G-20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Expansión militar.</li> <li>• Crecimiento económico</li> </ul>
3	La Haya, Holanda -24 de marzo de 2014-	III Cumbre de Seguridad Nuclear	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Banco Asiático de Inversión en Infraestructuras.</li> <li>• La Ruta de la Seda. Desnuclearización de la península de Corea.</li> </ul>
4	Pekín, China -10 y 11 de noviembre de 2014-	Cumbre del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) - Visita de Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las relaciones bilaterales.</li> <li>• Disminución de emisiones de gases de efecto invernadero.</li> </ul>
5	Washington, Estados Unidos -24 y 25 de septiembre de 2015-	Visita de Estado	Paz, terrorismo, seguridad, relaciones militares; desarrollo sostenible, seguridad alimentaria, salud pública; cooperación, asistencia humanitaria e instituciones multilaterales; relaciones bilaterales.
6	Washington, Estados Unidos -31 de marzo al 4 de abril de 2016-	IV Cumbre de Seguridad Nuclear	Las sanciones a Corea del Norte por su programa de armas nucleares.
7	Hangzhou, China -4 y 5 de septiembre de 2016-	XI Cumbre G- 20	Paz, refugiados y cooperación marítima; seguridad nuclear; seguridad alimentaria y asistencia humanitaria; fortalecimiento de las relaciones bilaterales.
8	Lima, Perú -18 de noviembre de 2016-	Cumbre del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)	Las relaciones son sobresaltos entre China y Estados Unidos por la llegada de Trump al poder

**Fuente:** *The White House (2013a, 2013b, 2014, 2015, 2016) y Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China (2013, 2014, 2015, 2016a; 2016b).*

El presidente Obama continuó con la línea suave de las dos administraciones anteriores, pero evidenciaba preocupación por el nuevo rol de China a nivel mundial y regional vinculado con el desgaste hegemónico de Estados Unidos en Asia y América Latina (León-Manríquez, 2016; Freund y Martey, 2017). Al finalizar el segundo gobierno de Obama en 2016, era manifiesta la disputa entre Estados Unidos y China por el poder económico (Wike y Poushter, 2016). Estados Unidos continuaba en déficit comercial con China (figura 2) y aun cuando el gigante asiático tenía la menor tasa de crecimiento económico en lo corrido del siglo (figura 1), su nuevo estatus como la segunda mayor economía del mundo, que va de la mano con su avance tecnológico y militar (Lau, 2019; Pauken, 2020), ejerce presión sobre Estados Unidos.

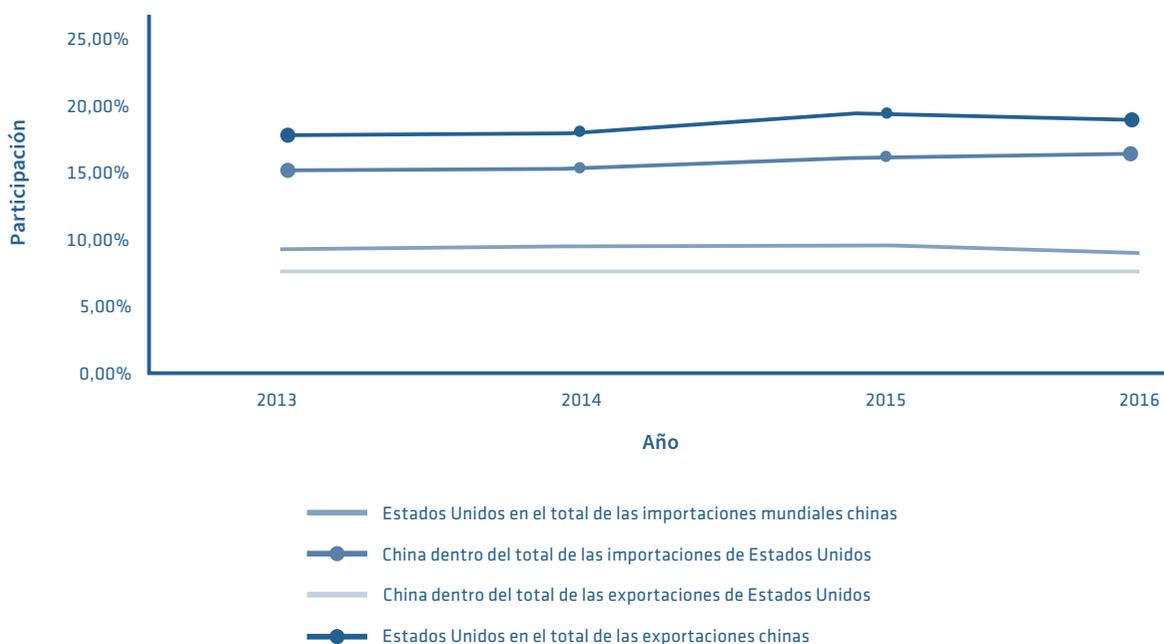
**Figura 2.** Balanza comercial de Estados Unidos con China.



**Fuente:** *The United States Census Bureau (s. f).*

De acuerdo con la figura 3, en el periodo comprendido entre 2013 y 2016 hay una tendencia creciente en la participación de cada país dentro de las exportaciones e importaciones del otro, excepto en el caso de las importaciones en 2016 para ambos países. Se evidencia un notorio desbalance a favor de China con respecto al peso que el país tiene tanto en exportaciones como en importaciones para Estados Unidos, en comparación con lo que Estados Unidos representa para China. Las exportaciones hacia Estados Unidos representaron, en promedio, el 17,5 % del total de las exportaciones chinas en dicho periodo, mientras que las exportaciones hacia China representaron, en promedio, solo el 7,88 % de las exportaciones totales de Estados Unidos. En el caso de las importaciones se evidencia un comportamiento similar. Las importaciones desde Estados Unidos representaron en promedio el 9,73 % del total de las importaciones chinas en dicho periodo, mientras que para Estados Unidos el 20,99 % del total de sus importaciones proviene de China.

**Figura 3.** Dependencia comercial entre Estados Unidos y China: 2013-2016.



**Fuente:** *International Trade Center (2021a, 2021b).*

### Las relaciones de Trump y Xi Jinping (2017-2020)

La campaña de Trump con los lemas “*Make America Great Again*” y “*America First*” se reconoce por haber pregonado un mensaje de aislacionismo y proteccionismo, con un rechazo al libre comercio. Sostenía que la invasión de productos baratos a Estados Unidos y los menores salarios en otros países causaban la destrucción de la industria estadounidense y la pérdida de empleos. Por tanto, prometió aumentar las barreras al comercio de manufacturas para incrementar el empleo, el retiro de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés) y la presión a China por devaluar su moneda. Tal rechazo al libre comercio abrió las puertas a la confrontación comercial (Hathaway y Shapiro, 2019).

De acuerdo con Pauken (2020), China resultaba ser, en buena parte, causante de estas pérdidas de empleos por su ascenso económico y los excedentes comerciales con Estados Unidos, vinculado con el proceso de actualización de sus fábricas y la integración de avances tecnológicos en su producción. Por tanto, en vez de culpar a China, los estadounidenses precisan reducir costos y ser más eficientes en la producción y logística para no perder en la competencia de manufacturas frente a otras naciones.

#### El inicio de las relaciones

La construcción geopolítica y económica de Trump se caracterizó por una tendencia autoritaria basada en un discurso nacionalista en que defendía a Estados Unidos de enemigos entre los cuales estaban China y América Latina, con México como su principal representante. Así Trump, al inicio de su mandato, con base en la idea de la defensa de los trabajadores de Estados Unidos, firmó la orden

para retirar a Estados Unidos del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés) firmado por Obama en febrero de 2016, y del cual formaban parte Chile, México y Perú por América Latina. Tal decisión generó posiciones encontradas, pues algunos consideraban que el acuerdo limitaba la influencia China en Asia (Bernardis et al., 2017) y salir del mismo le daba una oportunidad para influir en la región (Maillier, 2018; Müller, 2018). Decisiones posteriores reforzarían el enfoque proteccionista y aislacionista de Trump.

Las relaciones de los presidentes Trump y Xi Jinping, evidenciadas en sus distintos encuentros, inician con algunas tensiones generadas por la aceptación de la llamada de Trump a Tsai Ing-wen, presidenta de Taiwán, quien lo llamó en diciembre de 2016 para felicitarlo por su elección y, por esto, poner en duda la política estadounidense de Una sola China. El asunto se resuelve en febrero de 2017 con una charla telefónica entre los presidentes, en la que Trump afirma su compromiso con dicha política (Copper, 2017) y las relaciones parecen relajarse. En los distintos encuentros se evidencia una tendencia hacia las relaciones comerciales y la situación en la Península de Corea (tabla 2).

**Tabla 2.** *Temas principales de los encuentros entre los presidentes Donald Trump y Xi Jinping*

No.	Lugar y fecha	Evento	Temas principales
1	Mar-a-Lago, Estados Unidos -7 de abril de 2017-	Cumbre conjunta	Comercio bilateral y situación nuclear en la península de Corea.
2	Hamburgo, Alemania -7 y 8 de julio de 2017-	XII Cumbre G-20	Profundización de las relaciones bilaterales y el plan estratégico de 100 días.
3	Pekín, China -8 y 9 de noviembre de 2017-	Visita de Estado	Crisis norcoreana, y relaciones comerciales bilaterales.
4	Buenos Aires, Argentina -2018	XIII Cumbre G-20	Relaciones bilaterales, intercambio cultural y déficit comercial, península de Corea, tregua en relaciones bilaterales.
5	Osaka, Japón -29 de junio de 2019-	XIV Cumbre G-20	Cooperación y diálogo para tregua en la guerra comercial y estabilidad de las relaciones bilaterales.

**Fuente:** *The White House (2017a, 2017b, 2017c, 2018, 2019a) y Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China (2017, 2018, 2019).*

Como resultado del primer encuentro, en Mar-a-Lago, se anunció un plan estratégico de 100 días que incluía, entre otros temas, analizar las relaciones comerciales entre las dos potencias. Así, se flexibilizarían las condiciones para que Estados Unidos accediera al mercado financiero chino y se disminuyeran las restricciones a las exportaciones de carne de Estados Unidos hacia China (Hernández, 2018). Esto último se concretó en un plan de acción anunciado en mayo y que comenzó a regir en junio del mismo año (U.S. Department of Agriculture, 2017). De dicho encuentro parecía derivarse una distensión de las relaciones entre los dos países.

Antes de la visita de Trump a China a finales de año, Xi Jinping presentó su informe ante el XIX Congreso Nacional del Partido Comunista Chino, el 28 de octubre de 2017. En el tema internacional denunció el aislacionismo, destacó la interdependencia entre países, la relación entre pares, la no intervención y la no intención hegemónica ni expansiva de China, el respaldo del papel de la ONU y un modelo de relaciones basado en la apertura sustentado en la idea de desarrollo pacífico y beneficio mutuo (Xinhuanet, 2017; Bernardis et al., 2017). De la visita, se firman acuerdos por 250 000 millones de dólares dentro de los cuales había elementos sin garantía, lo que implicaba que varios de estos acuerdos fueran solo memorandos de entendimiento no vinculantes (Eihorn, 2017; Dou, Kobuta y Moss, 2017).

## *La guerra comercial*

La relación entre las administraciones de Trump y Xi Jinping da un giro importante en 2018 cuando se hace evidente el pensamiento mercantilista de Trump asociado al superávit comercial, por el que toma medidas para restringir el comercio con China. Sin embargo, resultaba manifiesta la ausencia de condiciones para que tales medidas tuvieran el resultado esperado para Estados Unidos.

En la segunda semana de marzo, el premier Li Keqiang urge a Estados Unidos a actuar con mesura en vista de la posibilidad de una guerra comercial (Zhicheng, 2018). Sin embargo, después de que el presidente Trump anunciara medidas que implicaban aumentos de aranceles y una revisión ante la OMC de prácticas consideradas perjudiciales para Estados Unidos relacionadas con licencias de tecnología y restricciones a la inversión (Office of the United States Trade Representative, 2018), en abril entra en vigor la imposición de aranceles del 25% y 10% al acero y el aluminio que afectaba principalmente a China. Como reacción a dicha medida, Pekín impone aranceles a 128 productos estadounidenses y se evidencia una posición divergente entre las dos administraciones. Trump insiste en la bondad de las guerras comerciales y se muestra convencido de la facilidad de Estados Unidos para ganarlas, mientras Pekín mantiene una posición conciliadora, aunque considera responder a las medidas tomadas por Estados Unidos (BBC, 2018).

El 6 de julio de 2018 inició la denominada guerra comercial con la aplicación de aranceles sobre 34 000 millones de dólares a importaciones chinas, lo que generó una respuesta china de igual magnitud. La imposición de tasas por parte de Estados Unidos y la correspondiente reacción china se repite en agosto y septiembre, de la mano de dos quejas en agosto por parte de China ante la OMC. Se realizan diálogos entre los dos países en agosto sin resultados concretos, se cancelan negociaciones por parte de China a finales de septiembre y se reanudan comunicaciones en octubre, previo al encuentro entre Trump y Xi en la cumbre del G-20 en Argentina (Wong y Chipman, 2019). En esta se logró un acuerdo para detener nuevos aranceles por 90 días y mayores compras de China a Estados Unidos. La tregua con que finalizó el 2018, se refuerza en febrero de 2019 con un anuncio de Trump sobre el retraso del aumento de aranceles a los productos chinos de manera indefinida (Laborde, 2019).

Trump aprueba, a inicios de mayo de 2019, el aumento de los aranceles del 10 % al 25 % sobre unos 200 000 millones de dólares en productos chinos, a lo que el gobierno chino responde con un anuncio de aumento de aranceles a productos por un valor de 60 000 millones de dólares (Méndez, 2019). A esto se suma la firma de una orden ejecutiva de Trump el 15 de mayo por amenazas a la seguridad nacional relacionadas con tecnología y servicios de información y comunicaciones (The White House, 2019b). Se incluye a compañías chinas como Huawei y HiSilicon, y se les restringe el uso de tecnología y software estadounidenses para sus productos (U. S. Department of Commerce, 2019). Posteriormente, en reunión del G-20 a finales de junio, en Osaka, se acuerda una tregua comercial y el desbloqueo a Huawei (Rampton y Martina, 2019).

En agosto, Trump anuncia un aumento en los aranceles, a lo cual China responde con un anuncio sobre la disminución de compras de productos agrícolas y aumento de tarifas, a la vez que se devalúa el yuan, por lo que Trump etiqueta al país como un manipulador de divisas (Rooney, 2019). Después de nuevos anuncios, retaliaciones y conversaciones entre los dos gobiernos sobre un acuerdo comercial (Wong y Chipman, 2020), en octubre se anuncia el pacto de primera fase del acuerdo parcial para poner fin a la guerra comercial en la cumbre Asia-Pacífico (APEC) en Santiago de Chile y se posterga un aumento de aranceles por parte de Trump (Mason y Chen, 2019), aunque a fin de mes se cancela la cumbre del APEC por protestas sociales en Chile. Finalmente, en diciembre, Trump aprueba la firma de un acuerdo comercial con China, que concreta junto con el viceministro chino Liu He en Washington el 15 de enero de 2020, que

incluye mayores importaciones chinas de productos estadounidenses, protección a la propiedad intelectual y transferencias de tecnología (Garijo, 2019; Vallejos, 2020). Tal acuerdo se ve como la primera fase de la desescalada de la guerra comercial.

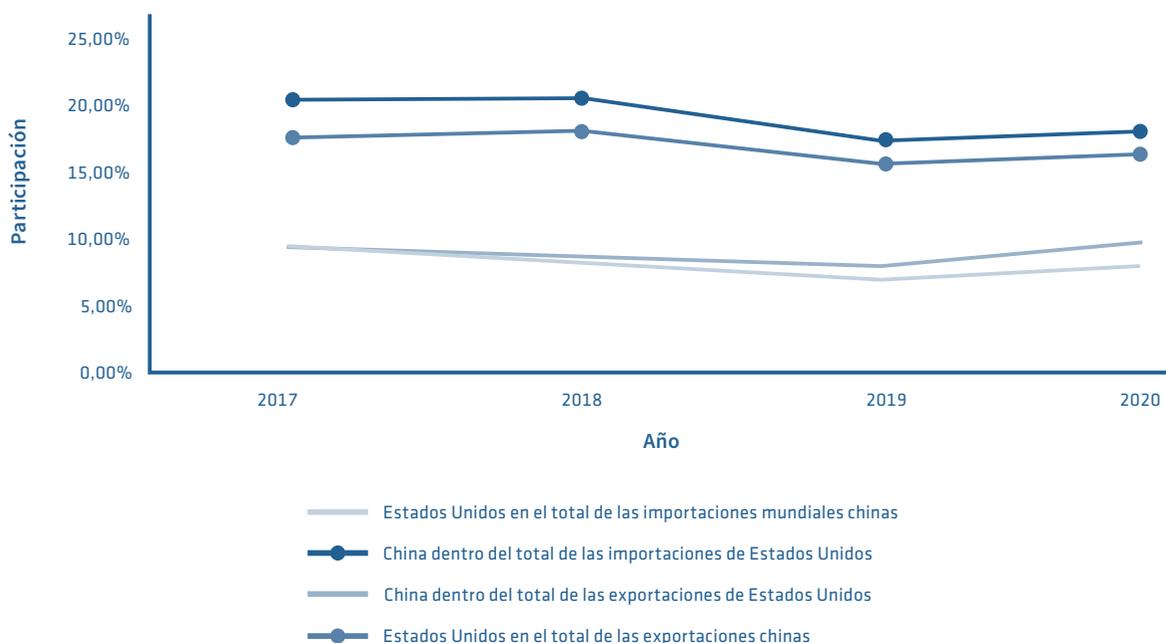
Al terminar 2020, la tasa de crecimiento económico de ambos países continuó disminuyendo, aunque de manera más pronunciada para Estados Unidos (figura 1). El déficit comercial de Estados Unidos en los primeros tres años de la Administración Trump fue mayor que durante los cuatro años de la segunda administración Obama (tabla 3). A su vez, como señala la figura 3, la tendencia creciente de la dinámica comercial entre los dos países en la administración Obama cambia en la administración Trump, y cada país pesa menos en las importaciones y exportaciones del otro (figura 4), aunque se mantiene la diferencia a favor de China.

**Tabla 3.** Valor en dólares del déficit comercial de Estados Unidos con China: 2013-2020

Año	Segunda Administración Obama	Año	Administración Trump
2013	-372.405.000	2017	-395.998.059
2014	-339.491.725	2018	-443.086.481
2015	-178.569.326	2019	-365.846.412
2016	-137.236.183	2020	-332.525.648

Fuente: *International Trade Center (2021b) y TradeMap (s. f.).*

**Figura 4.** Dependencia comercial entre Estados Unidos y China: 2017-2019



Fuente: *International Trade Center (2021a, 2021b) y TradeMap (s. f.).*

En línea con la primera fase del acuerdo firmado el 15 enero de 2020, hay reducciones en aranceles por parte de ambos gobiernos y se otorgan exenciones arancelarias a productos estadounidenses. Posteriormente, en mayo, se reafirma el acuerdo por parte de los dos gobiernos y una nueva exención de aranceles por parte de China a productos estadounidenses. En julio, se anuncian medidas para excluir de aranceles a algunos productos chinos necesarios para mitigar los efectos del COVID-19, en agosto se pospone y luego se reprograma la revisión del acuerdo (Wong y Chipman, 2020). En septiembre, la Comisión de Tarifas del Consejo de Estado anunció la exclusión y extensión por un año de tarifas impuestas a Estados Unidos y Canadá (Zhang, 2020).

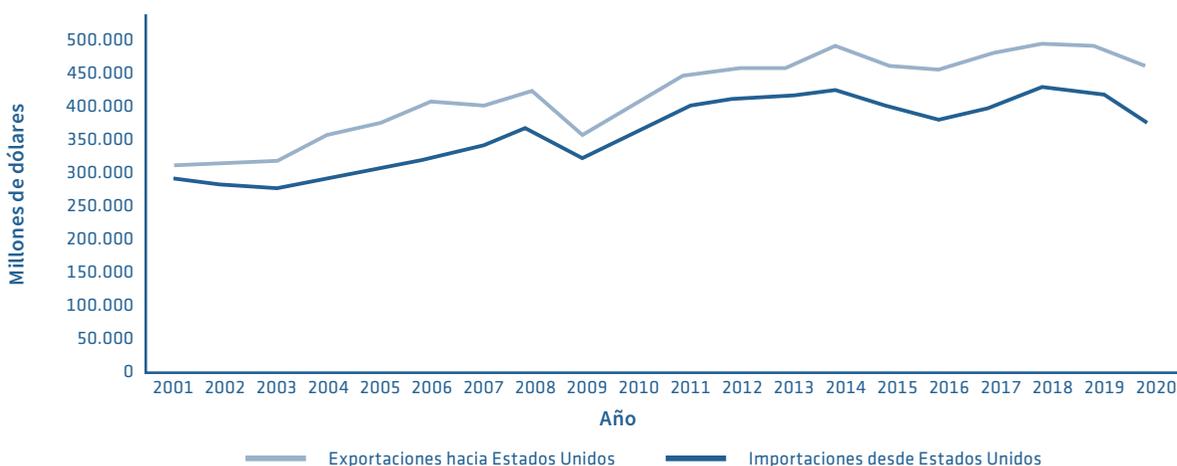
Al finalizar el gobierno de Trump fue manifiesto que la guerra comercial no benefició a Estados Unidos ni tampoco fue tan fácil como Trump anunció. Aunque en el último año se haya disminuido el déficit comercial de Estados Unidos con China (tabla 3), dejó en evidencia la mayor vulnerabilidad y el poco liderazgo de Estados Unidos en cabeza de Trump, y la cimentación de la fortaleza china en términos económicos y políticos, que se manifiesta no solo en sus relaciones con Estados Unidos, sino también en la ampliación de sus relaciones con otros países y regiones, incluida América Latina. Joe Biden reemplaza al presidente Trump cuya Agenda Comercial, publicada a inicios de marzo de 2021, señala la necesidad de restauración del liderazgo de Estados Unidos y muestra la importancia que tiene la revisión de las relaciones comerciales con China (United States Trade Representative, 2021).

## América Latina entre el desdén de Estados Unidos y el interés de China

### Las relaciones entre Latinoamérica y Estados Unidos

Al comienzo del siglo XXI hubo un déficit en la balanza comercial de América Latina y el Caribe, que era superavitaria con Estados Unidos (figura 5). Además, existía inconformismo en algunos países de la región por los resultados en la distribución del ingreso que arrojaba el modelo de libre mercado, por lo que algunas administraciones pretendían usar el poder del Estado para corregir dicha situación. Para la administración Bush, resultaba necesario “definir un nuevo tipo de relaciones con América Latina más allá del eslogan de ‘libre comercio, sin ayuda’ y los mercados abiertos, [...] que respondiera a las necesidades de la región para el cambio económico y social” (Leogrande, 2007, p. 356). Sin embargo, el interés que la región pudiera tener para el gobierno de Bush cambió a causa de los ataques del 11 de septiembre, y las pretensiones iniciales no se lograron.

**Figura 5.** Balanza Comercial de Latinoamérica con Estados Unidos (2001-2020)



Fuente: *International Trade Center (2021b)*, y *TradeMap (s. f.)*.

Posteriormente, en el gobierno del presidente Obama, se “anunció en la V Cumbre de las Américas que deseaba abrir un nuevo capítulo en la relación de EE. UU. con América Latina, basada en «el respeto mutuo y los valores e intereses compartidos»” (Powell, 2015, p. 29). Aunque el presidente Obama se propuso un restablecimiento de las relaciones diplomáticas con Latinoamérica, y en su último año de mandato visitó Cuba, algunos balances de su gestión con respecto a la región, heterogénea y políticamente dividida, evidenciaban una mayor independencia de Latinoamérica, y distanciamiento e indiferencia por parte de Estados Unidos, que se aproxima en algunos lineamientos a la administración anterior (Ayerbe, 2017; Tiusabá y Rodríguez, 2018).

Luego, con la llegada de Trump a la Casa Blanca la retórica de amistad de la administración Obama cambia drásticamente, se vuelve amenazante en términos militares y económicos, además de racista y xenófoba; se aleja de la colaboración y la asociación, mientras se acerca a la imposición, refleja el desinterés y miopía sobre los problemas de la región a la que acusa, por causa de la migración, de ser la causa de sus problemas internos (Guida, 2018; Long, 2018). Trump tiene un cambio de discurso luego del pacto con México en 2019 para disminuir el flujo migratorio hacia Estados Unidos, así como al renegociar el NAFTA en enero de 2020.

En relación con los acercamientos a la región, Trump solo hace una visita a Latinoamérica durante su gobierno, a finales de noviembre de 2018 para una reunión del G-20 en Argentina, a diferencia de las seis de Bush y Obama en su primer mandato. En dicho encuentro solo se reúne con el presidente Macri, el anfitrión, con quien discute, entre otros temas, las relaciones comerciales con China y la situación en Venezuela. Esta última se convierte en el elemento central de su política hacia Latinoamérica, que ratifica en 2019 en discusión con los presidentes o representantes de varios países de la región en una reunión paralela a la asamblea de la ONU. En las relaciones comerciales, con Trump se mantiene una tendencia creciente que venía desde la primera administración de Obama, y que presenta un quiebre en 2015 y 2016 (figura 3).

### Los intercambios comerciales

En 2001, el valor de los intercambios comerciales con Latinoamérica y el Caribe, exportaciones más importaciones, sumaron 358 552 millones de dólares (figura 5), lo cual era veintitrés veces el intercambio entre China y Latinoamérica en el mismo año. El saldo de las balanzas comerciales resultaba favorable para Latinoamérica. Al finalizar el primer gobierno de Obama en 2012 el valor de los intercambios comerciales con Estados Unidos solo era tres veces superior a los intercambios entre China y Latinoamérica y, en 2020, llegó a ser 2,23 veces el valor del comercio entre Latinoamérica y China. Se observa que la balanza comercial tiende a ser cada vez más superavitaria para los países de Latinoamérica y el Caribe (tabla 4).

**Tabla 4.** Comercio bilateral entre Latinoamérica y Estados Unidos

Valor del saldo comercial de países de Latinoamérica con Estados Unidos entre 2013 y 2020 (millones de dólares)									
Año	América Latina y el Caribe	Argentina	Brasil	Chile	México	Comunidad Andina	Ecuador	Perú	Colombia
2013	65.011	-3.887	-13.105	-6.250	111.728	5.643	4.323	-985	2.264
2014	101.739	-5.025	-9.805	-4.962	122.796	-2.022	3.547	-2.546	-3.786
2015	93.079	-4.283	-2.546	-2.454	121.891	-6.930	1.420	-2.833	-5.531
2016	103.373	-2.502	-799	-1.223	122.987	-1.143	1.320	-857	-1.731
2017	115.812	-3.075	1.959	-1.075	132.416	-291	2.097	-1.134	-1.120
2018	94.446	-4.830	-217	-2.465	128.661	-1.825	1.661	-1.367	-1.995
2019	110.881	-3.398	-711	-2.902	152.519	-1.648	2.342	-3.260	-567
2020	129.443	-2.885	-6.591	-541	162.570	-1.056	809	-421	-1.192

**Fuente:** International Trade Center, TradeMap (2021c, 2021d, 2021e, 2021f, 2021g, 2021h, 2021i, 2021j).

En relación con México, se evidencia que las políticas de Trump no incidieron en cambiar la tendencia creciente del déficit comercial que se presentó en los tres años de gobierno del presidente Obama, sino que se incrementó en un 24 % en promedio desde 2016 hasta 2019 (tabla 4). De igual manera, durante el periodo de gobierno de Trump, la participación de Estados Unidos en el total de las exportaciones mexicanas tuvo una ligera disminución al pasar de un promedio del 80,33% de los cuatro últimos años del segundo gobierno de Obama al 78,35 % durante el gobierno de Trump (tabla 5). Con respecto a la participación de Estados Unidos en el total de importaciones en los mismos periodos es de 48,03% y 45,53% respectivamente (tabla 6).

Para los países de Mercosur, se observa que Brasil ha mantenido un déficit comercial a lo largo de los últimos ocho años, excepto en 2017 cuando alcanzó un superávit de 1 959 millones de dólares. En 2019, el déficit alcanza los 711 millones de dólares y luego se incrementa para 2020, alcanzando un valor de 6 591 millones de dólares (tabla 4). La participación de Estados Unidos dentro del total de las exportaciones de Brasil durante el segundo gobierno de Obama fue, en promedio, de 12,05% y de 12,04% en la administración Trump (tabla 5). Con respecto al peso de Estados Unidos en el total de importaciones en los mismos periodos es de 15,88 % y 16,94 %, pero no se encuentra una tendencia marcada en participación de Estados Unidos en las importaciones brasileras (tabla 6).

En relación con Argentina, el déficit comercial con Estados Unidos muestra una tendencia decreciente en los periodos de gobierno de Obama y de Trump. Durante el segundo periodo de Obama, el promedio del déficit comercial de Argentina con Estados Unidos fue de 3 924 millones de dólares (tabla 4). En este mismo periodo, la participación de Estados Unidos en el total de las exportaciones de Argentina representó un promedio de 6,32%, y dentro de las importaciones un 12,54 % (tabla 5). En el periodo de Donald Trump, el déficit promedio fue de 3 546 millones de dólares (tabla 4), y la participación de Estados Unidos en las exportaciones de Argentina representó un promedio 12,56 % y 11,57% del total de las importaciones para cada periodo respectivamente (tabla 6).

**Tabla 5.** Estados Unidos en el total de las exportaciones de países de Latinoamérica

Año	Argentina	Brasil	Uruguay	Paraguay	Bolivia	Chile	México	Colombia	Ecuador	Perú
2013	5,51%	10,69%	3,92%	2,70%	10,10%	12,75%	78,82%	31,78%	44,60%	18,37%
2014	5,97%	12,28%	4,59%	2,15%	15,59%	12,33%	80,29%	26,41%	43,69%	16,18%
2015	6,03%	12,67%	6,71%	1,81%	12,07%	13,47%	81,20%	28,17%	39,42%	15,10%
2016	7,76%	12,56%	6,32%	1,69%	13,54%	14,25%	81,03%	32,85%	32,36%	17,30%
2017	7,67%	12,42%	5,83%	1,37%	7,46%	14,81%	79,95%	29,06%	31,67%	15,68%
2018	4,67%	12,14%	6,09%	1,35%	5,61%	14,07%	76,49%	26,53%	30,88%	16,60%
2019	4,42%	13,26%	5,87%	2,13%	5,09%	14,09%	77,85%	31,05%	30,15%	12,30%
2020	2,79%	10,33%	6,13%	2,03%	4,48%	13,89%	79,11%	30,41%	23,66%	16,10%

**Fuente:** Cálculos propios con base en datos de International Trade Center, TradeMap.

**Tabla 6.** Estados Unidos en el total de las importaciones de países de Latinoamérica

Año	Argentina	Brasil	Uruguay	Paraguay	Bolivia	Chile	México	Colombia	Ecuador	Perú
2013	10,84%	15,05%	8,70%	7,79%	12,47%	20,21%	49,25%	27,67%	25,15%	20,32%
2014	13,85%	15,34%	9,40%	9,51%	11,70%	19,52%	48,97%	28,51%	27,96%	20,86%
2015	12,89%	15,61%	8,61%	11,22%	10,57%	18,98%	47,39%	28,83%	27,15%	20,63%
2016	12,56%	17,50%	8,42%	14,66%	9,79%	17,71%	46,50%	26,61%	25,43%	19,63%
2017	11,30%	16,64%	11,17%	16,01%	7,99%	18,21%	46,38%	26,25%	19,96%	20,30%
2018	11,78%	16,19%	8,93%	14,14%	6,27%	19,08%	46,58%	25,52%	21,77%	21,33%
2019	12,77%	17,15%	10,56%	19,25%	6,31%	19,73%	45,28%	25,45%	21,65%	20,80%
2020	10,42%	17,76%	12,64%	15,32%	7,99%	17,94%	43,89%	24,45%	22,34%	18,47%

Fuente: *International Trade Center, TradeMap.*

En el caso de Chile, se encuentra que tiene un déficit con EE. UU. que tiende a decrecer hasta 2017, cuando llega a los 1 074 millones de dólares, un 82% menos de lo obtenido en 2013. A partir de 2017, el déficit crece hasta 2020 cuando llega a ser un 50% de lo obtenido en 2017 (tabla 4). La participación de Estados Unidos dentro del total de las exportaciones de Chile durante el segundo gobierno de Obama fue, en promedio, de 13,20% y de 13,72% en la administración Trump (tabla 5). Con respecto a las importaciones, EE. UU. representó para Chile en los mismos periodos 19,11% y 19,74 % respectivamente (tabla 6). Lo que indica que el peso que tiene EE. UU. en las exportaciones y las importaciones de Chile se ha mantenido relativamente estable en los últimos ocho años.

Con respecto a los países de la Comunidad Andina, los últimos cuatro años han mostrado una tendencia favorable para Estados Unidos pasando de un déficit de 5 642 millones de dólares en 2013 a un superávit de 1 648 millones en 2019, que se reduce 35,9 % en 2020 alcanzando los 1 044 millones de dólares. En este grupo, los mayores vínculos comerciales se dan con Ecuador y Perú. Para el primero, entre 2013 y 2016, hay un superávit promedio de 2 652 millones de dólares, que luego disminuye a 1 727 millones para los cuatro años siguientes (tabla 4). El peso promedio que tiene Estados Unidos en el total de las exportaciones ecuatorianas para cada periodo son 40,02% y 29,09% respectivamente (tabla 5), mientras que en las importaciones ecuatorianas EE. UU. representa respectivamente para cada periodo 26,42% y 21,43% (Tabla 6).

Con respecto a Perú, entre los años 2013 y 2016, hay un déficit promedio con EE. UU. de 1 805 millones de dólares, que luego disminuye a 1 545 millones para los cuatro años siguientes (Tabla 4). El peso promedio que tiene Estados Unidos en el total de las exportaciones peruanas, respectivamente para cada periodo es 16,74% y 15,17% (tabla 5), mientras que el de las importaciones es 20,36% y 20,23% respectivamente (tabla 6). Colombia, por su parte, es el país de la región que más sigue los lineamientos de política de Estado Unidos. Esto va de la mano con una balanza comercial deficitaria para Colombia en los últimos siete años (tabla 4). Para cada periodo, 2013-2016 y 2017-2020, la participación de EE. UU en las exportaciones colombianas fue de 29,8% y 29,1% respectivamente (tabla 5), mientras que en las importaciones fue de 27,91% y 25,42% respectivamente (tabla 6).

### Las relaciones entre Latinoamérica y China

Al comenzar el siglo XXI el valor del comercio entre Latinoamérica y China ascendía a 15 636 millones de dólares lo que corresponde al 4,36 % del valor de los intercambios entre Latinoamérica y Estados Unidos. Al finalizar 2012, previo al inicio del mandato de Xi Jinping, el comercio entre las dos primeras ascendió a 254 011 millones de dólares (figura 6), lo que representaba un 33,9% de los intercambios entre Latinoamérica y Estados Unidos. En lo corrido del siglo los vínculos entre América Latina y China se han ampliado debido a que el gigante asiático precisa suplir su demanda de alimentos y recursos energéticos, nuevos mercados para sus productos, limitar el reconocimiento de Taiwán, y tener en América Latina y el Caribe un aliado político (Novak y Namihás, 2017).

**Figura 6.** Balanza comercial de Latinoamérica con China



**Fuente:** *International Trade Center (2021k), TradeMap.*

La política china hacia América Latina y el Caribe se recoge en los denominados Libro Blanco de 2008 y 2016 que muestran que los vínculos deben ir más allá del intercambio comercial. El primero plantea cuatro áreas de cooperación: 1) política, 2) económica, 3) cultural y social, y 4) paz, seguridad y justicia; mientras el segundo, que pretende acelerar y profundizar la cooperación, separa el área social y cultural y adiciona las de cooperación internacional y cooperación conjunta. Se mantiene la disposición de desarrollar un marco de cooperación “1+3+6”, anunciado por Xi Jinping en su intervención de 2014 en el foro BRICS, que incluye un Programa de Cooperación para el periodo 2015-2019 donde el comercio, la inversión y la cooperación financiera son tres elementos impulsores del desarrollo de la cooperación; energía y recursos naturales, infraestructura, agricultura, manufactura, innovación técnica y tecnología informáticas, son seis áreas del mismo (Novak y Namihás, 2017; Osterloh, 2018). Por el lado de América Latina y el Caribe, no hay una política conjunta con respecto a China, lo cual puede dejarla en desventaja.

Xi Jinping afianza esta política de penetración de China en América Latina con cinco visitas a América Latina y el Caribe: en junio de 2013 visita México, Costa Rica y Trinidad y Tobago; en julio de

2014, Brasil, Argentina, Venezuela y Cuba; en noviembre de 2016 Ecuador, Perú y Chile; en diciembre de 2018, Argentina y Panamá; y en noviembre de 2019, Brasil. En dichas visitas destaca la importancia de sus relaciones comerciales, los beneficios que las inversiones chinas pueden tener para los países de la región, y la compatibilidad de la Franja y la Ruta con los planes de desarrollo de los países de América Latina (Yuanlei, Chunxue y Sheminari, 2019).

### Los intercambios comerciales

De acuerdo con la figura 6, durante el primer año de la administración de Xi Jinping, las relaciones comerciales entre América Latina y China cambian 8,32% con respecto al año anterior, pasan de 254 011 472 millones de dólares en 2012 a 275 133 millones de dólares en 2013, con saldo a favor de China. Para finales de 2016, el valor de los intercambios comerciales cae en 5,77% con respecto a 2013, para luego ascender el siguiente año un 15,08% y llegar a 2019 a tener un valor de 324 409 millones de dólares, lo cual representa un aumento del 10,97 % con respecto a 2017, con un saldo negativo para Latinoamérica. Dicho cambio no se presenta de manera homogénea entre los países y las regiones. Tomado el total de los países de América Latina y el Caribe, hay un continuo balance comercial deficitario con China entre 2010 y 2017, y con una tendencia creciente hasta 2015 cuando alcanza un déficit de 93 612 millones de dólares, que luego disminuye hasta llegar a 67 863 millones de dólares en 2019, y de 58 824 millones de dólares en 2020 a favor de China (tabla 7).

**Tabla 7. Comercio Bilateral entre Latinoamérica y China**

Valor del saldo comercial de países de Latinoamérica y el Caribe con China entre 2013 y 2020 (millones de dólares)									
Año	América Latina y el Caribe	Argentina	Brasil	Chile	México	Comunidad Andina	Ecuador	Perú	Colombia
2013	-87.963	-5.801	6.391	3.283	-54.853	-11.394	-3.940	-1.060	5.261
2014	-89.078	-6.316	1.260	3.199	-60.306	-13.479	-4.129	-1.872	-6.035
2015	-93.612	-6.575	4.888	3.425	-65.107	-12.951	-2.543	-1.328	-7.769
2016	-79.980	-6.042	11.770	3.839	-64.115	-10.382	-1.893	249	-7.504
2017	-72.212	-7.990	20.167	4.615	-67.434	-8.474	-2.913	2.765	-6.750
2018	-69.809	-8.232	29.476	9.143	-76.307	-8.145	-2.858	3.123	-6.797
2019	-67.863	-2.934	27.601	7.035	-76.122	-5.678	-941	2.904	-5.918
2020	-58.824	-4.062	33.010	9.965	-65.822	-9.051	-754	653	-7.729

Fuente: International Trade Center, TradeMap. (2021l, 2021m, 2021n, 2021o, 2021p, 2021q, 2021r).

En lo que respecta a las relaciones comerciales entre México y China, el saldo de la balanza comercial resulta favorable para China y con una tendencia creciente. Aumenta un 16,88% entre 2013 y 2016, y un 12,88 % entre 2017 y 2019. El peso de China en el total de las exportaciones de México realmente no es significativo, pues alcanzó un promedio de 1,48% entre 2013 y 2016, y luego pasó a 1,65% en promedio para los cuatro años siguientes (tabla 8). El peso de China dentro del total de importaciones mexicanas es considerable, pues representaron, en promedio, para los mismos periodos el 17,08% y el 18,27% lo cual indica que China se afirma como el segundo mayor vendedor a México después de Estados Unidos (tabla 9).

Para los países de Mercosur, en el caso de Brasil se observa algo completamente diferente a lo que sucede con México. Brasil ha venido aumentando el superávit de su balanza comercial con China desde 2014 (tabla 7). El peso que tuvo China para las exportaciones brasileras fue,

en promedio, para 2013 a 2016 de 18,94 %, y para los siguientes cuatro años de 27,25% (tabla 8). Con respecto al peso de China en las importaciones brasileras para los mismos periodos, los promedios fueron de 17,15% y 19,76% respectivamente. Lo que indica una mayor participación de China en el mercado brasiler (tabla 9).

Con respecto a Argentina, este país tiene el segundo déficit de la región con China en los últimos ocho años. Para 2013 a 2016 el déficit promedio fue de 6 184 millones de dólares, el cual desciende a 5 804 millones de dólares durante el periodo 2017-2020, con una significativa disminución en 2019 (tabla 7). China, dentro del total de las exportaciones argentinas, encuentra para el periodo de 2013 a 2016 una participación promedio del 7,64% y para el periodo 2017 a 2020 la participación aumenta a 7,94 % (tabla 8). En importaciones, China participó con el 17,52% del total de las importaciones argentinas para el primer periodo de 2013 a 2016, y luego aumenta a 19,05% para el cuatrienio siguiente (Tabla 9).

Por su parte, Chile se ubica detrás de Brasil como el segundo país de la región que presenta superávit con China. Para el cuatrienio de 2013 a 2016 hay un superávit promedio de 3 436 millones de dólares, el cual aumenta en los siguientes cuatro años y registra un promedio de 7 689 millones de dólares (tabla 7). Con respecto a la participación de China en el total de las exportaciones chilenas se encuentra que estas pasan de tener una participación promedio del 25,92% para el cuatrienio 2013-2016, a un 32,06% para el cuatrienio siguiente (tabla 8). De otro lado, la participación promedio de China en el total de las importaciones chilenas para el cuatrienio 2013-2016 es de 21,64 % y para el siguiente es de 23,76% (tabla 9).

**Tabla 8.** China en el total de las exportaciones de países de Latinoamérica

Año	Argentina	Brasil	Uruguay	Paraguay	Bolivia	Chile	México	Colombia	Ecuador	Perú
2013	7,26%	19,79%	14,24%	0,60%	2,62%	24,84%	1,70%	8,67%	2,28%	17,28%
2014	6,52%	18,38%	13,31%	0,51%	3,43%	24,23%	1,50%	10,50%	1,89%	18,22%
2015	9,12%	18,63%	18,06%	0,36%	5,36%	26,39%	1,28%	6,34%	3,94%	22,06%
2016	7,66%	18,97%	15,61%	0,25%	6,73%	28,23%	1,45%	3,62%	3,91%	23,54%
2017	7,43%	21,81%	22,41%	0,32%	5,51%	27,25%	1,64%	5,31%	4,04%	26,28%
2018	6,23%	26,76%	22,24%	0,29%	5,11%	32,48%	1,60%	8,97%	6,92%	27,88%
2019	9,71%	28,07%	27,47%	0,14%	4,52%	31,35%	1,50%	11,56%	12,97%	29,16%
2020	8,38%	32,36%	14,47%	0,16%	5,11%	37,16%	1,86%	8,60%	15,79%	28,29%

Fuente: *International Trade Center, TradeMap.*

**Tabla 9.** China en el total de las importaciones de países de Latinoamérica

Año	Argentina	Brasil	Uruguay	Paraguay	Bolivia	Chile	México	Colombia	Ecuador	Perú
2013	15,20%	16,53%	16,88%	28,28%	15,04%	19,89%	16,09%	17,45%	16,66%	19,42%
2014	16,39%	17,17%	18,49%	25,30%	17,65%	20,58%	16,56%	18,41%	16,77%	21,14%
2015	19,65%	17,92%	14,46%	16,53%	18,09%	22,73%	17,71%	18,56%	15,27%	22,75%
2016	18,82%	16,99%	15,28%	14,99%	20,00%	23,36%	17,96%	19,23%	15,75%	22,79%
2017	18,45%	18,12%	16,21%	17,48%	21,78%	22,42%	17,64%	19,00%	18,57%	22,28%
2018	18,45%	19,16%	15,28%	16,12%	20,72%	22,41%	17,99%	20,58%	18,91%	23,28%
2019	18,85%	19,89%	15,75%	15,78%	21,73%	22,84%	18,24%	20,79%	18,93%	24,21%
2020	20,44%	21,88%	16,06%	16,14%	22,32%	27,37%	19,20%	23,91%	22,17%	28,59%

Fuente: *International Trade Center, TradeMap.*

Con respecto a los países de la Comunidad Andina, en los últimos cuatro años han mostrado, a diferencia de lo que sucede con Estados Unidos, una tendencia favorable, pues se evidencia una leve disminución de su déficit comercial con el país asiático. Así, en el cuatrienio 2013-2016, el déficit para los países de la Comunidad Andina asciende a 12 051 millones de dólares, y en el cuatrienio siguiente disminuye a un promedio de 7 837 millones de dólares. Al revisar lo correspondiente a Ecuador, Perú y Colombia, el país con el mayor déficit comercial con China es Colombia, seguido de Ecuador y, por último, Perú (tabla 7). Para el caso de Colombia, el déficit para 2013-2016 tiene un valor promedio de 4 012 millones de dólares, que luego asciende en los siguientes cuatro años a 6 798 millones, lo que representa un aumento del 69,45% (tabla 7). En relación con la participación de China en las exportaciones e importaciones con Colombia, se encuentra que: para el primer cuatrienio, la participación de China en las exportaciones colombianas asciende a 7,29% y para el segundo 8,61% (tabla 8). Con respecto a las importaciones la participación es mayor, pues para el primer cuatrienio la participación promedio es de 18,41% y aumenta al 21,07% para el segundo (tabla 9).

Ecuador muestra una disminución de su déficit con China, al comparar los dos periodos 2013-2016 y 2017-2020. Para el primero, el déficit promedio es de 3 126 millones de dólares y para el segundo de 1 866 millones de dólares (Tabla 7). Con respecto a la participación de china en las exportaciones se tiene que para el primer cuatrienio esta asciende a un promedio de 3% y luego asciende a 9,93%. Con respecto a las importaciones, china pesa un 16,11% en promedio para el primer periodo y luego ascienden al 19,64 % para el segundo (tabla 8). Finalmente, en el caso peruano se ve una disminución del déficit entre 2013 y 2015 para pasar luego a un superávit desde 2016. La participación de China en el total de las exportaciones peruanas ha venido ascendiendo en todo el periodo de ocho años revisado y alcanza, en el cuatrienio 2013-2016, un promedio de 20,27% y en el siguiente el 27,90% de la participación dentro del total de exportaciones (tabla 8). En el caso de las importaciones estas representan el 21,53 % y el 24,59 % en cada cuatrienio respectivamente (tabla 9).

## A modo de conclusión

La disputa por la hegemonía mundial entre EE. UU. y China ha mostrado dos posturas claras en temas comerciales. Una relacionada con el proteccionismo y unilateralismo que defiende EE. UU. los cuales, aunque no son nuevos, tomaron una nueva forma con la llegada del presidente Trump al poder. La segunda postura, promulgada por China, evidencia el haber sabido utilizar las reglas de juego que se le impusieron para poder entrar a la OMC y ocupar un espacio mayor en el panorama internacional. China se convierte en defensor de un sistema multilateral en donde se ve como un país en desarrollo que lidera cambios a nivel global, con una perspectiva clara de largo plazo y con un liderazgo importante de su presidente.

La reciente pugna entre EE. UU. y China, que aún no termina, evidenció de manera clara las dificultades que tiene EE. UU. para dictar las reglas del juego que le permitan establecerse de nuevo como el actor más importante a nivel global. China no solo ha respondido a las medidas tomadas por EE. UU., sino que se ha puesto en riesgo su estabilidad económica, así como la del resto del globo. Estados Unidos al no ser el único actor relevante y con fuerza militar y económica del planeta, deja de ser el único punto de referencia para las actividades económicas y, entre estas, las relaciones comerciales.

A diferencia de lo ocurrido a finales del siglo pasado, en donde América Latina se encontraba con un solo punto de referencia para el desarrollo de sus relaciones comerciales, este siglo ha mostrado de manera clara que no hay un solo actor hegemónico que determine los lineamientos que las demás naciones han de seguir. Las disputas que se generen afectan con mayor velocidad al resto de naciones y se muestran como una oportunidad para pensar y repensar el papel que tiene América

Latina en el globo. Sin embargo, las disímiles condiciones materiales, sociales y políticas que vive la región dificultan tal accionar y dejan solo espacio para seguir actuando como proveedores de materias primas al resto del mundo.

Es evidente el papel que actualmente juega China para los países de Latinoamérica en sus relaciones comerciales. La participación de China en las exportaciones e importaciones de los países de la región han venido incrementando a un ritmo sin precedentes que hace que China sea el segundo socio comercial más importante después de Estados Unidos. Las relaciones comerciales entre China y Latinoamérica no son coyunturales, estas se vienen dando hace varios lustros y responden a un plan del gigante asiático que va más allá del intercambio comercial, pero que no encuentra una respuesta en conjunto de los países de Latinoamérica, lo cual es una desventaja para estos.

El análisis de las balanzas comerciales evidencia que la pugna reciente por la hegemonía entre China y Estados Unidos no ha influenciado la relación comercial que América Latina ha tenido con estas dos potencias. No cambia la tendencia de la participación de EE. UU. y China en el total de exportaciones e importaciones de los países de Latinoamérica; sin embargo, el mayor crecimiento de las relaciones comerciales de la región con China va en detrimento de los intereses comerciales y políticos de los EE. UU. en Latinoamérica.

La relación trilateral entre Latinoamérica, China y EE. UU. se presenta como un campo con gran potencial para posteriores investigaciones con el fin de identificar posibles tendencias comerciales y políticas, y para intentar mitigar los posibles efectos adversos que una guerra comercial de larga duración pueda traer para los países de la región. De acuerdo con lo anterior, conviene preguntarse sobre la posibilidad de generar una estrategia conjunta entre los países de Latinoamérica para responder a los intereses de las dos potencias.

## Referencias

- Ayerbe, L. (2017). EE. UU. *Anuario de la Integración Regional de América Latina y el Caribe*, 13, 11-30.
- Banco Mundial (s. f.). Crecimiento PIB (% anual) – China, United States. <https://bit.ly/3BjNOjF>
- Barrera, R. (2019). Los BRICS y las relaciones internacionales Sur-Sur: el caso de India. *Oasis*, 30, 133-143. <https://doi.org/10.18601/16577558.n30.08>
- BBC (2018, 2 de abril). China Hits Back with Tariffs on US Imports Worth \$3bn. <https://bbc.in/3mDerMs>
- Benciuvelli, L. y Tonelli, F. (2020). *China's International Projection in the Xi Jinping Era. An Economic Perspective*. Springer.
- Bernardis, J; De la Torre, M; Farabollini, B. y Jullier, J. (2017). China: el gigante ha despertado. *Perspectivas. Revista de Ciencias Sociales*, 2(4), 297-318.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2021). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas.
- Clinton, H. (2011). America's Pacific Century. *Foreign Policy*, 189, 56-63.
- Copper, J. (2017). Understanding President Trump's Taiwan Policy. *American Journal of Chinese Studies*, 24(2), 5-8.
- Dou, E; Kubota, Y. y Moss, T. (2017, 9 de noviembre). Something Old, Something New: \$250 Billion in U. S.-China Deals Don't Add Up. <https://on.wsj.com/38nOHvk>
- Eihorn, B. (2017, 9 de noviembre). Dissecting the \$250 Billion China Deals Trump Got for U. S. <https://bit.ly/3zqRVdg>
- Freund, E. y Martey, S. (2017). U. S. President Obama's China Policy: A Critical Assessment. *Polish Commission of Political Science and International Affairs*, 12(2), 7-29.

- Garijo, M. (2019, 9 de noviembre). Esto es lo que debes saber para no perderte en la guerra comercial tras el acuerdo entre Estados Unidos y China: su origen y lo que ha pasado en 20 meses de tensiones económicas. <https://bit.ly/3jqjXQu>
- Goldstein, A. (2020). US-China Rivalry in the twenty-first century: Déjà vu and Cold War II. *China International Strategy Review*, 2, 48-62. <https://doi.org/10.1007/s42533-020-00036-w>
- Guida, A. (2018). Donald Trump and Latin America. *Interdisciplinary Political Studies*, 4(1). <https://doi.org/10.1285/i20398573v4n1p185>
- Guillén, A. (2018). El gobierno de Trump frente a la crisis global y el estancamiento económico. *CEC*, 4(8), 101- 127.
- Hathaway, O. y Shapiro, S. (2019). Trump, Trade, And War. En E. Klinenberg, C. Zaloom y S. Marcus (Eds.), *Anti-democracy in America: Truth, Power, and the Republic at Risk* (pp. 63-70). Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/klin19010>
- Hernández, G. (2018). Evolución reciente del diferendo económico entre china y los Estados Unidos. En C. Castorena, M. Gandásegui y L. Morgenfeld (Eds.). *Estados Unidos contra el mundo: Trump y la nueva geopolítica* (pp. ). CLACSO.
- International Trade Center (ITC). (2021a). Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y China Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021b). Comercio bilateral entre China y Estados Unidos de América Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021c). Comercio bilateral entre América Latina y el Caribe y Estados Unidos de América: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021d). Comercio bilateral entre Argentina y Estados Unidos de América. TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021e). Comercio bilateral entre Brasil y Estados Unidos de América. TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021f). Comercio bilateral entre Chile y Estados Unidos de América. TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021g). Comercio bilateral entre México y Estados Unidos de América. TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c484%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c484%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021h). Comercio bilateral entre Comunidad Andina y Estados Unidos de América. TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c19%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c19%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021i). Comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos de América. TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021j). Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América. TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c842%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)

- International Trade Center (ITC). (2021k). Comercio bilateral entre América Latina y el Caribe y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021l). Comercio bilateral entre Argentina y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021m). Comercio bilateral entre Brasil y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021n). Comercio bilateral entre Chile y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021o). Comercio bilateral entre Comunidad Andina y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c19%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c19%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021p) Comercio bilateral entre Ecuador y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021q). Comercio bilateral entre Perú y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos]. [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- International Trade Center (ITC). (2021r). Comercio bilateral entre Colombia y China. Producto: TOTAL Todos los productos. [Archivo de datos] [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Krugman, P. (1980). Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade. *American Economic Review*, 70(5), 950-959.
- Krugman, P., Obstfeld, M. y Melitz, M. (2016). *Economía Internacional: Teoría y Política (10 Ed.)*. Pearson.
- Laborde, A. (2019, 25 de febrero). Trump aplaza la subida de aranceles a China ante los avances en las negociaciones comerciales. *El País*. <https://bit.ly/3mHISkM>
- Lau, L. (2019). *The China-U.S. Trade War and Future Economic Relations*. The Chinese University of Hong Kong. The Chinese University Press.
- Leogrande, W. (2007). A Poverty of Imagination: George W. Bush's Policy in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 39(2), 355-385.
- León-Manríquez, J. (2016). Power Vacuum or Hegemonic Continuity? The United States, Latin America, and the "Chinese Factor" after the Cold War. *World Affairs*, 179(3), 59-81.
- Liang, G. y Ding, H. (2021). *The China-US Trade War*. Routledge.
- Lind, M. (2007). Beyond American Hegemony. *The National Interest*, May/June, No. 89, pp. 9-15.
- Long, T. (2018). La relación entre Estados Unidos y América Latina y el Caribe en la era Trump. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 114, 157-175.
- Maillier, F (2018). Donald Trump y el sentido oriental de la historia: Política exterior de EE. UU. hacia China. En *Proyecto Trump: análisis de los primeros 365 días del presidente de los Estados Unidos en el poder* () Observatorio de política internacional Facultad de Derecho y Ciencia Política – Universidad Católica de Santa Fe.
- Mason, J. y Chen, Y. (2019, 11 de octubre). EE. UU. y China alcanzan acuerdo parcial; Trump suspende aranceles de octubre. <https://bit.ly/3kOGWV5>

- Méndez, L. (2019, 14 de mayo). China ignora advertencia de Trump y eleva aranceles a las importaciones estadounidenses. <https://bit.ly/2Wqsh9T>
- Müller A. (2018). “Compre estadounidense, contrate estadounidense”. El rumbo económico y comercial durante la gestión Trump. En *Proyecto Trump: análisis de los primeros 365 días del presidente de los Estados Unidos en el poder* (). Observatorio de política internacional Facultad de Derecho y Ciencia Política – Universidad Católica de Santa Fe.
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2013, 8 de junio). Xi Jinping Starts China-US Presidential Meeting with U. S. President Barack Obama. <https://bit.ly/3gE4hXW>
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2014, 12 de noviembre). Xi Jinping Holds Meeting with President Barack Obama of the US at Zhongnanhai, Stressing Promoting Construction of New Model of Major-Country Relationship Between China and the US with Spirit of “Accumulating Droplets to Form a Pool and Heaping Earth to Put up a Mountain”. <https://bit.ly/2Wz5Bob>
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2015, 26 de septiembre). Outcome list of President Xi Jinping’s state visit to the United States. <https://bit.ly/2WCDEMe>
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2016a, 3 de septiembre). Xi Jinping Meets with President Barack Obama of US. <https://bit.ly/3DtCwLx>
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2016b, 20 de noviembre). Xi Jinping Meets with President Barack Obama of US. <https://bit.ly/3sUjIAk>
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2017, 9 de julio). Xi Jinping Meets with US President Donald Trump. <https://bit.ly/3sRxfbW>
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2018, 2 de diciembre). Xi, Trump hold “very successful” meeting on ties, trade. <https://bit.ly/2Wxrroe>
- Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China. (2019, 29 de junio). Xi Jinping Meets with President Donald Trump of the United States (US). <https://bit.ly/38qg7QUy>
- Novak, F. y Namihás, S. (2018). *La política exterior de Donald Trump y su impacto en América Latina*. Instituto de Estudios Internacionales (IDEI) y Konrad Adenauer Stiftung (KAS).
- Office of the United States Trade Representative. (2018, 22 de marzo). President Trump Announces Strong Actions to Address China’s Unfair Trade. <https://bit.ly/3zpXWGZ>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2018). Examen de las políticas comerciales. Informe de China. <https://bit.ly/2XZWld7>
- Osterloh, M. (2018). Las relaciones intrarregionales entre China y América Latina y el Caribe y el Foro China. *CELAC*, 27, 60-72.
- Pauken, T. (2020). *US vs China: From Trade War to Reciprocal Deal*. World Scientific Publishing.
- Powell, C. (2015). La política exterior y de seguridad de Barack Obama: ¿Hacia un nuevo paradigma geopolítico estadounidense? *Documento de trabajo 20*. Real Instituto Elcano.
- Rampton, R. y Martina, M. (2019, 29 de junio). De vuelta a la mesa, China y EE. UU. acuerdan retomar la negociación comercial. <https://reut.rs/3sX5JJT>
- Ricardo, D. (1997). *Principios de economía política y tributación*. Fondo de Cultura Económica.
- Rooney, K. (2019, 5 de agosto). China Confirms it is Suspending Agricultural Product Purchases in Response to Trump’s New Tariffs. <https://cnb.cx/3yre363>
- Smith, A. (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica.
- The United States Census Bureau (s. f.). Trade in Goods with China. <https://bit.ly/2WyQkUh>

- The White House. (2013a). Remarks by President Obama and President Xi Jinping of the People's Republic of China Before Bilateral Meeting. <https://bit.ly/3yqzunR>
- The White House. (2013b, september 6). President Obama's Final Day at the G-20 Summit. <https://bit.ly/3DkLx9T>
- The White House. (2014, 12 de noviembre). Remarks by President Obama and President Xi Jinping in Joint Press Conference. <https://bit.ly/3mHMWBy>
- The White House. (2015, 25 de septiembre). Fact Sheet: President Xi Jinping's State Visit to the United States. <https://bit.ly/38mhmAl>
- The White House. (2016, 3 de septiembre). U.S. Fact Sheet for President Obama's Bilateral Meeting with President Xi Jinping. <https://bit.ly/3Bzx4oX>
- The White House. (2017a, 7 de abril). Remarks by President Trump After Meeting with President Xi of China. <https://bit.ly/2UVPdxr>
- The White House. (2017b, 8 de julio). Readout of President Donald J. Trump's Meeting with President Xi Jinping of China. <https://bit.ly/2UVAp1H>
- The White House. (2017c, 9 de noviembre). Remarks by President Trump and President Xi of China in Joint Press Statement | Beijing, China. <https://bit.ly/2Y5P37T>
- The White House. (2018, 1 diciembre). Remarks by President Trump and President Xi of China Before Bilateral Meeting. <https://bit.ly/3gBFpjN>
- The White House. (2019a, 29 de junio). Remarks by President Trump and President Xi of the People's Republic of China Before Bilateral Meeting | Osaka, Japan. <https://bit.ly/3BfHHNa>
- Tiusabá, B. y Rodríguez, A. (2018). Los años de Barack Obama: del río Bravo al estrecho de Magallanes. ¿Más continuidad que cambio? *Reflexión Política*, 20(40), 21-38. <https://doi.org/10.29375/01240781.3259>
- U.S. Department of Agriculture (2017, 12 de junio). U.S., China Finalize Details to Send U.S. Beef to China. U.S. Department of Agriculture (USDA). <https://bit.ly/3jvcwYx>
- U.S. Department of Commerce (2019). Commerce Addresses Huawei's Efforts to Undermine Entity List, Restricts Products Designed and Produced with U.S. Technologies. <https://bit.ly/2WvnPa3>
- U.S. Trade Representative (2021). 2021 Trade Policy Agenda and 2020 Annual Report of the President of the United States on the Trade Agreements Program. <https://bit.ly/2WpOPbj>
- Vallejos, M. (2019, 15 de enero). Estados Unidos y China firmaron un acuerdo para frenar la guerra comercial. <https://bit.ly/3Bmxvmk>
- Wike, R. y Poushter, J. (2016). As Obama Years Draw to Close, President and U.S. Seen Favorably in Europe and Asia. *Pew Research Center*. <https://pewrsr.ch/2XZZedX>
- Wong, D. y Chipman, A. (2019, 15 de enero). Cronología de la guerra comercial entre Estados Unidos y China. <https://bit.ly/3gCARDi>
- Wong, D. y Chipman, A. (2020, 25 de agosto). The US-China Trade War: A Timeline. <https://bit.ly/38ibxEy>
- Xinhuanet (2017, 3 de noviembre). Texto íntegro del informe presentado por Xi Jinping ante XIX Congreso Nacional del PCCH. <https://bit.ly/3ykjhR3>
- Yuanlei, C., Chunxue, Y. y Shemirani, S. (2019, 12 de noviembre). Especial: Xi lidera una cooperación China-Latinoamérica más estrecha para la prosperidad común. <https://bit.ly/3kOL6MH>
- Zhang, Z. (2020). China Extends Tariff Exemption for 16 US Products – Full Lists Included. <https://bit.ly/3mFJJ5i>
- Zhang, Y & Feng, W. (2019). *Peaceful Development Path in China*. China Social Science Press and Springer Nature.
- Zhicheng, W. (2018, 20 de marzo). Xi Jinping en la APN: Sólo el socialismo con características chinas salvará el país. <https://bit.ly/3glmyn3>

Artículo de investigación



# Propuestas de marketing territorial para la promoción del centro de Medellín como destino turístico cultural entre jóvenes universitarios

## Territorial marketing proposals for the promotion of the center of Medellín as a cultural tourist destination among young university students

Elkin Argiro Muñoz, Ph. D.<sup>1</sup> y Germán Andrés Isaza Arredondo<sup>2</sup>

1. **Doctor en estudios territoriales**, docente investigador Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Colombia, Correo electrónico: elkin.munoz@tdea.edu.co; <https://orcid.org/0000-0003-1667-5849>

2. **Magister en gerencia de mercadeo**, ejecutivo Comercial Coéxito, Colombia. Correo electrónico: gigandres.1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0521-0894>

Clasificación GEL: **M31, L83**

Recibido: **15/07/2021** Aprobado: **04/10/2021**

### Como citar este artículo

Muñoz, E. A. y Isaza, G. A. (2021). Propuestas de marketing territorial para la promoción del centro de Medellín como destino turístico cultural entre jóvenes universitarios. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(33). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3612>

**Resumen.** En la actualidad, el *marketing* o mercadeo territorial es una estrategia que permite aprovechar las construcciones sociales históricas en los territorios, con el fin de mejorar su desempeño económico. El turismo es una de las actividades que más utilizan esta estrategia, ya que es una forma de promoción adecuada para incentivar la visita de foráneos y residentes. En el caso de Medellín, el centro es el lugar en el que surgió la ciudad; sin embargo, esta zona sufre un deterioro físico y de seguridad, debido a la problemática delincriminal que allí se vive. En este orden de ideas, el objetivo de esta investigación es determinar estrategias de *marketing* territorial que aporten a la promoción del centro de Medellín como destino turístico cultural doméstico entre jóvenes de universidades públicas. Para ello, se utilizó el método inductivo con enfoques y técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de información para el análisis. Se concluye que el marketing territorial permite impulsar el turismo en territorios específicos e, igualmente, que los jóvenes universitarios podrían ver en el centro de la ciudad un nuevo espacio de ocio cultural, aunque es necesario el apoyo de la Alcaldía y de otras instituciones para financiar esta actividad.

**Palabras clave:** marketing territorial, turismo cultural, centro histórico, joven urbano

**Abstract.** Territorial marketing is a strategy that is currently making it possible to take advantage of the historical social constructions in the territories in order to improve their economic performance. Tourism is one of the activities that most uses this strategy, since it is an adequate form of promotion to encourage the visit of foreigners and residents who do not know specific places. In the case of Medellín, the center is the place where the city arose, but at present it has suffered a physical deterioration and in the imagination of the local population due to the criminal problems that have been experienced there. In this order of ideas, the objective of this research was to determine territorial marketing strategies that contribute to the promotion of the center of Medellín as a domestic cultural tourist destination among young people from public universities in Medellín. For this, an inductive method and qualitative and quantitative techniques were used for its analysis. It is concluded that territorial marketing allows promoting tourism in specific territories, also that young university students could see in the city center a new space for cultural leisure, although the support of the Mayor's Office and other institutions is necessary to finance the activity.

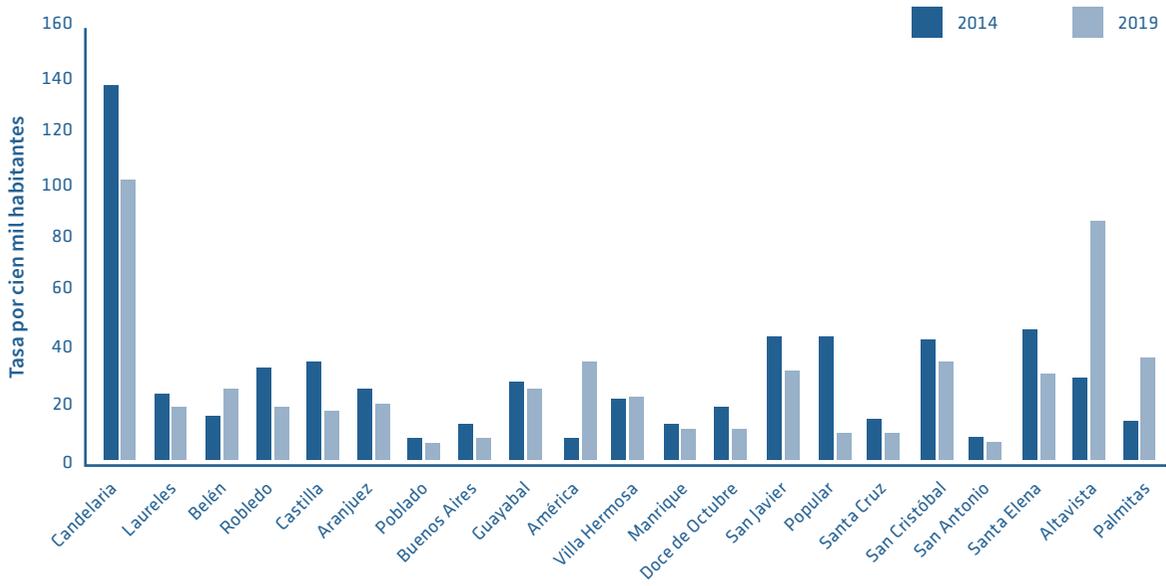
**Keywords:** territorial marketing, cultural tourism, historic center, urban youth

Las ciudades son lugares con historias, independientemente de cuándo se hayan fundado. Son territorios que, a través del tiempo, representan valores, creencias y acciones de quienes lo habitan y que construyen una identidad política, social y económica. El centro de Medellín es un ejemplo de la identidad medellinense que se ve reflejada en la forma de su crecimiento urbanístico. A pesar de ello, la expansión urbana de Medellín ha hecho que el centro de la ciudad vaya perdiendo protagonismo con el paso del tiempo, relegándolo a un lugar de paso y de comercio para la población medellinense (Jemio y Arango, 2017). Este descuido ha generado una vulnerabilidad en el sistema de seguridad, sembrando desconfianza en la misma población y generando una disminución en las actividades culturales que allí se realizan.

Recuperar el centro ha sido una idea recurrente para la mayoría de dirigentes de las últimas décadas (Tabares, 2021), sin embargo, esto implica que el espacio está deteriorado desde hace mucho tiempo y, por eso, hay una necesidad de recuperarlo. No se conoce a ciencia cierta desde cuándo se da ese proceso, pero lo que se sabe es que las dinámicas diversas como “lógicas contradictorias, paradigmas en desuso, la especulación inmobiliaria, la expansión misma de la ciudad que ha creado nuevos espacios atractores de actividad y vivienda, entre otros aspectos” (Tabares, 2021, p. 46) influyen en él. Hoy en día esos problemas del centro se reflejan en condiciones de inseguridad que permean los imaginarios locales, pero también lo demuestran las cifras al convertirse en la comuna con mayor tasa de homicidios y participación en delitos contra el patrimonio económico (figuras 1 y 2).

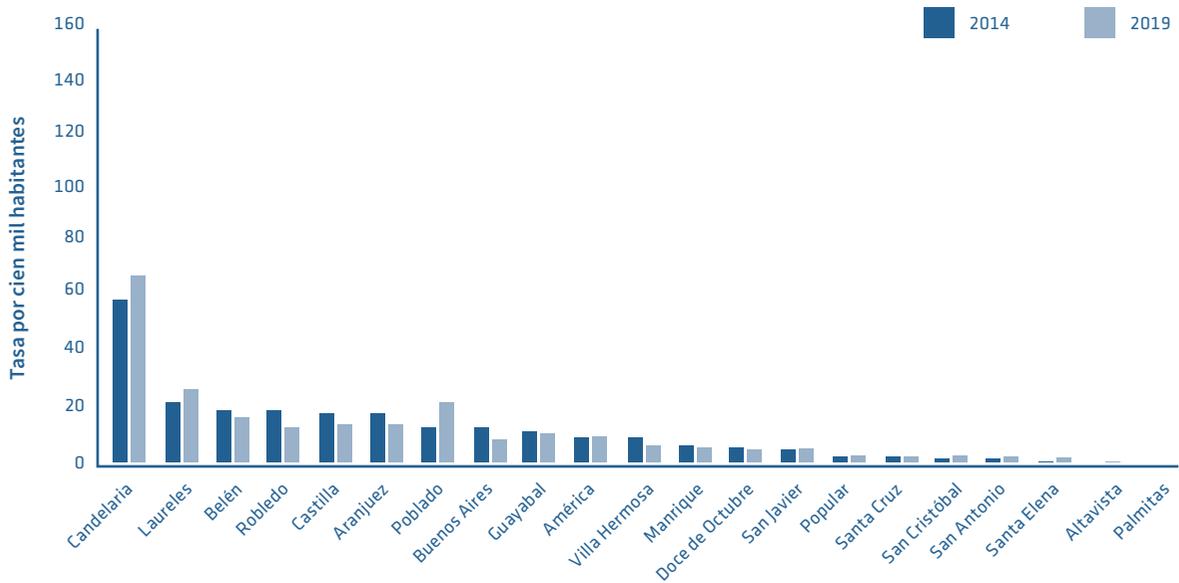
El centro de Medellín vivió un proceso de continuo vaciamiento en donde funciones residenciales, administrativas, comerciales, culturales y de entretenimiento tienen cabida en nuevas construcciones a lo largo de la ciudad (González, 2012). Los años 80 y 90 del siglo XX plantean un escenario sin precedentes que van a marcar la problemática de inseguridad, informalidad y deterioro general del centro, ya que son años “de crisis económica, del fatídico terrorismo de los narcotraficantes contra el Estado, y el inicio y parálisis de la construcción del viaducto del sistema de transporte masivo (conocido como el Metro)” (González, 2012, p. 100).

**Figura 1.** Tasa de homicidios por comunas y corregimientos de Medellín, 2014-2019<sup>3</sup>.



Fuente: *Medellín cómo vamos (2020)*.

**Figura 2.** Participación de delitos contra el patrimonio económico en los territorios, 2012-2015 y 2016-2019



Fuente: *Medellín cómo vamos (2020)*

3. **El centro de Medellín** se conoce como la comuna Candelaria.

No obstante, los alcaldes en los últimos periodos han propuesto planes para el fortalecimiento del centro de la ciudad, con proyectos enfocados en la seguridad, el medio ambiente y la movilidad, que priorizan los espacios turísticos donde se mezcla el desarrollo urbanístico y el patrimonio. Ambos elementos no se interponen en el crecimiento urbano, sino que van de la mano con el fomento económico turístico y patrimonial como atractivo de aprendizaje cultural para las nuevas generaciones.

Precisamente, si se desea que un territorio pueda ser reapropiado y tenga nuevas dinámicas, se debe acudir a las nuevas generaciones para que lo reconozcan y, a través de sus acciones, contribuyan con su recuperación. En esta medida, la presente investigación se enfoca en estudiantes de instituciones públicas de educación superior de la ciudad de Medellín, población que en un futuro será la encargada de apropiarse los espacios de ciudad, por ello, es importante incentivar su visita del centro, que lo conozcan y se lo apropien de modo que se revitalice esta zona de la ciudad. Es por ello que las estrategias propuestas se centran en esta población, para que ese turismo, además de generar unos ingresos para las empresas, también pueda aportar a la transformación de la ciudad de cierto modo.

Vale la pena profundizar en las características e historia de esta población en la ciudad de Medellín. Así como las décadas de los 80 y 90 representaron momentos complejos para la profundización del deterioro arquitectónico, social y económico del centro de la ciudad, también fueron momentos muy difíciles para las juventudes de la ciudad. Se experimentaron conflictos entre bandas criminales por el control territorial que puso como principales víctimas a los jóvenes, pero no solo por muertes, sino también por la sensación de no futuro; estas narrativas de la muerte se espacializan en su contexto barrial inmediato:

Es precisamente con referencias de lugar y territorio como los jóvenes de Medellín pueden describir de manera tangible la presencia de las violencias en sus vidas. “Aquí” o “allá” están los lugares y las historias de muerte, sus marcas en los espacios sociales, en las heridas inscritas en sus cuerpos, en los territorios que controlan las bandas, las milicias o los militares, y en las extensas áreas por las que no se puede o no se debe circular. (Riaño, 2000, p. 25)

No obstante, a pesar de estas circunstancias, los jóvenes también han mostrado señales de resistencia y cambio ante ese contexto territorial de sus barrios. Los jóvenes en diferentes contextos históricos y espaciales desde mediados del siglo XX han constituido movimientos con propuestas y acciones político-culturales en la búsqueda de un futuro diferente (Urán, 2000). Este es el caso de “jóvenes de distintas localidades de la ciudad [de Medellín] que decidieron hacer frente a su estigmatización como victimarios, mediante la articulación de iniciativas políticas y culturales” (Ospina, et al., 2011, p. 44). En efecto, las redes de narcotráfico tomaban a los jóvenes como su ejército armado dadas las pocas oportunidades que tenían en la década de los 90 y esto los situó como victimarios, pero también a la gran mayoría como víctimas de esa estigmatización. En este sentido, ya se han mostrado colectividades en la ciudad que han tenido iniciativas de no-violencia, de “quitarle jóvenes a la guerra”, entre otras (Ospina, et al., 2011; Piedrahita, 2017), que en la medida en que pase el tiempo van a tener una mayor incidencia al convertirse en líderes sociales, culturales, económicos y políticos de la ciudad.

Sin embargo, no es posible generalizar las acciones de los jóvenes de la ciudad, ya que éstas responden a múltiples colectividades y acciones individuales que tienen una incidencia en su posición política como, por ejemplo, grupos de estudiantes, grupos artísticos, grupos LGBTQ+, grupos de mujeres, colectividades juveniles políticas, entre muchos otros (Acosta y Garcés, 2010). Por esto, es importante conocer sus particularidades y la manera en que se pueden convertir en actores de cambio.

En este orden de ideas, la investigación tiene como objetivo proponer estrategias de *marketing* territorial que aporten a la promoción del centro de Medellín como destino turístico cultural doméstico entre jóvenes de universidades públicas. Hay que aclarar que el hecho de procurar una estrategia de turismo cultural entre jóvenes universitarios no va a solucionar la problemática del lugar, ya que tiene una raíz muy profunda y requiere de un proceso social, económico, político, ambiental y urbanístico que lo pueda lograr. Tampoco significa que esta sea una tarea exclusiva para este grupo poblacional, pero lo que sí se quiere dejar claro, es que la selección de este público objetivo está justificado por dos razones.

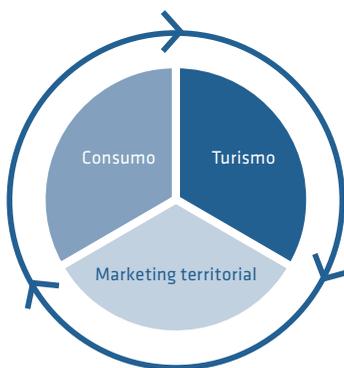
La primera es que a través de su organización, se han logrado cambios significativos en otras zonas de la ciudad y ha sido una respuesta ante los deterioros experimentados en la cotidianidad, por lo que al atraerlos al centro se puede dinamizar una nueva cotidianidad para ellos. Es probable que existan otras alternativas para atraerlos al espacio, pero en la investigación se consideró esta en la medida en que al realizar los recorridos se pueden ampliar los públicos y esto puede generar una nueva fuente de ingresos para locales e incluso para los mismos jóvenes que se puedan interesar en emprender allí una operación turística.

La segunda, quizás la más importante, porque es un público que hoy poco consume el centro de la ciudad, ni siquiera como ciudadanos que realizan parte de sus actividades cotidianas en el espacio, no lo visitan, no lo recorren, no ven la necesidad o posibilidad de hacerlo; por ello, es que recorrerlo desde la visión del turista puede ser un empuje inicial para lograr un cambio, hacerlo desde el asombro, desde quien se siente foráneo siendo local, eso permitiría conocer y reconocer la historia del espacio; y en la medida que se logre ese pequeño paso se puede observar el espacio de otra forma y tal vez reapropiarlo como ciudadanos.

## Abordaje teórico

Para la presente investigación los conceptos centrales a considerar son: *marketing* territorial, turismo y consumo (figura 3). Estos conceptos, en la medida que se relacionan, van a lograr dar una mejor explicación al problema de investigación planteado. Esta relación viene dada por lo siguiente: conocer los hábitos de consumo del público objetivo al que se quiere promocionar un territorio en particular. Con ello, se pueden moldear los servicios turísticos que sean necesarios para satisfacer las necesidades de recreación y ocio de ese público; lo cual permitirá construir las estrategias de *marketing* territorial que promocióne la actividad turística entre ese público, las cuales incidirán sobre los hábitos de consumo, volviendo a comenzar el ciclo. A continuación, se ahondará en cada uno de estos conceptos.

Figura 3. Objeto teórico de la investigación



Una de las definiciones centrales de *marketing* territorial es el planteado por Precedo y Escourdio (2017). Ellos lo definen como un modelo de diversas herramientas para el desarrollo de territorios locales, pasando de ser un activo de producción de la naturaleza a convertirse en un lugar posicionado como marca, integrando sus políticas económicas y sociales con la ordenación de territorio y el desarrollo sostenible, en los que intervienen instituciones, empresarios y la participación de sus habitantes.

También es importante resaltar la posición de Ferras et al. (2009) en la cual el *marketing* territorial es una perspectiva que permite analizar un conjunto de instrumentos y conocimientos sobre los distintos tipos de mercados de un territorio, la red de actores involucrados, las estrategias y acciones que desarrollan y sus implicaciones.

Desde otro punto de vista, Oliveras (2015) conceptualiza de forma sencilla el *marketing* territorial como un proceso social por el cual un país, una región, una ciudad o una destinación turística compiten por la atracción de recursos económicos y humanos; razón por la cual, el proceso de competencia es relevante para enmarcar relevancia de sus características físicas para generar emociones a la hora de hacer la gestión comercial.

En esta investigación, el *marketing* territorial se va a entender como todas las estrategias que se le brindan a un lugar para fortalecerlo, por medio de la promoción de las cualidades y características que tenga. Tales cualidades pueden ser tanto físicas como históricas y contar con ciertos valores que lo diferencien de otros lugares. El *marketing* territorial se podría aplicar a cualquier actividad económica, no está restringido al turismo, porque se está hablando de un territorio que tiene una amplia cantidad de actividades económicas como el comercio, los servicios financieros, los mercados informales, entre otros. Así, al promocionar el territorio se pueden aplicar esas estrategias a todos estos mercados y sectores.

El *marketing* territorial se puede implementar de una manera sistemática. Para ello, se debe conocer su oferta, los aspectos que caracterizan y hacen único el territorio a promocionar. De otro lado, se debe tener claro a qué público va dirigida la promoción del territorio y, de acuerdo con eso, jugar con sus características e identificar qué actividad, tradición o sitio en particular se va a promocionar. Asimismo, es necesario utilizar el medio de promoción más adecuado para ese público, el cual puede ser el voz a voz, los medios digitales, entre otros.

Sobre el concepto de turismo, la Organización Mundial del Turismo (s.f.) define el destino turístico como “un espacio físico con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar” (p. 15). En esa misma ubicación, se agrupan productos y servicios que generan experiencias como valor turístico. También, se define al turismo cultural como “un tipo de actividad turística en el que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir los atractivos / productos culturales” (p. 15).

En la presente investigación el turismo se define como una actividad en la cual se visita un nuevo espacio o se realizan actividades desconocidas para las personas, principalmente con el objetivo de recreación y ocio. Es decir, el turista visita un lugar en el que pueda encontrar nuevos conocimientos, nuevas culturas, un tipo de sociedad con una serie de tradiciones que la identifiquen. Sin embargo, el turismo no necesariamente se encasilla en pernoctar por fuera de la residencia. Se refiere principalmente a un consumo de servicios turísticos durante un tiempo determinado. Esto aplica en el caso del turismo doméstico, en el que residentes de una misma ciudad acceden a los servicios turísticos que ofrece su territorio, sin la necesidad de pernoctar por fuera de su residencia.

Uno de los aspectos que más se utilizan desde el turismo es la cultura de un territorio en particular (Sancho, 2011). Así, la cultura doméstica no solo tiene importancia para el turismo, también la tiene para los residentes del territorio, ya que deben conocer la historia, los lugares o los sitios que representan a su ciudad. De esta misma forma, según Mallor, González y Fayos (2013), el

turismo cultural obedece a las necesidades y motivos que deseen los consumidores y, para eso, su delimitación puede ser subjetiva. Esto se debe a que la cultura doméstica genera un valor simbólico, dando relevancia de sentido de pertenencia a las futuras generaciones para mantener en el tiempo los principios y valores que las generaciones pasadas construyeron en ese lugar. Adicionalmente, esa cultura puede generar ingresos a la comunidad por medio del turismo.

De acuerdo con lo anterior, es importante contar con planes de promoción que puedan hacer atractivos los destinos turísticos culturales del centro de la ciudad. Para Bigné (2003), la promoción es una variable de naturaleza comunicativa entre un emisor, marca u organización y un receptor.

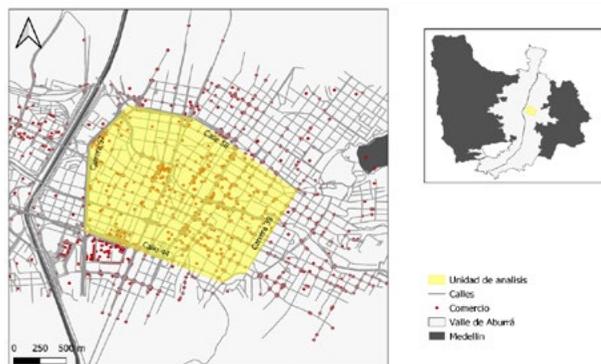
Para finalizar este apartado, el comportamiento de los consumidores se define como “el estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o grupo seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y/o deseos” (Solomon, 2013, p. 7). Por otro lado, Raiteri (2016) informa que el comportamiento del consumidor evoluciona de lo racional a lo emocional, basado en emociones directas e indirectas en el que los recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) son reflejados en decisiones del consumismo.

Schiffman y Lazar (2010) definen “el comportamiento del consumidor como la conducta de los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios con los que esperan que satisfagan sus necesidades” (p. 3). Los hábitos de consumo tienen que ver con la manera repetida en que una persona compra bienes y servicios de manera racional o irracional a partir de unos deseos particulares, bien sean innatos o inducidos. Hoy en día los jóvenes han explotado las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar y fusionar la espacialidad y la virtualidad. Por esta razón, es importante conocer esa característica particular de los jóvenes para saber comunicarse con ellos efectivamente.

## Metodología

El centro de Medellín es un referente de la ciudad, fundamentalmente por el tamaño y densidad tanto en el tránsito de personas por el comercio como por características sociales, tales como la heterogeneidad y el grado de interacción social. Espacialmente, la investigación está delimitada en el centro de Medellín de la siguiente manera: se toma de la calle 44 (San Juan) hasta la calle 58 sector de los puentes y la carrera 39 la que cruza detrás del teatro Pablo Tobón hasta la carrera 57 (la avenida del Ferrocarril) (Figura 4).

**Figura 4.** *Unidad de Análisis*



**Fuente:** *elaboración propia con base en openstreetmap.com.*

Esta investigación es cualitativa, con uso de herramientas e instrumentos cuantitativos. Esto implica que la investigación parte de una postura inductiva, interpretativa de la información y datos que se construyen entre sujetos investigadores y sujetos de investigación. Asimismo, a pesar de usar información cuantitativa la mirada continua siendo cualitativa, ya que “las técnicas cuantitativas, en los estudios cualitativos, favorecen la posibilidad de realizar generalizaciones [...] y contribuyen a la fiabilidad de los resultados cuando se emplean medidas estandarizadas para describir las variables de un contexto natural” (Quevedo y Castaño, 2002, p. 11). La construcción de los datos fue realizada de manera virtual, con el apoyo de profesores, compañeros universitarios, grupos de investigadores, entre otros, a quienes se les compartió el enlace del formulario a responder por parte de los estudiantes.

La población en la cual se basa la investigación son los jóvenes de universidades públicas de Medellín. Se partió de una muestra no probabilística por conveniencia, debido a que la investigación es exploratoria y no pretende extrapolar información para toda la población, sino mostrar una prueba piloto inicial de cómo podría afianzarse el turismo cultural entre este grupo poblacional de la ciudad. Para ello, se invitó a participar a 97 estudiantes de las siguientes universidades: Tecnológico de Antioquia (TdeA), Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín (ITM), Colegio Mayor de Antioquia y el Politécnico Jaime Isaza Cadavid.

Aunado a lo anterior, esta investigación consistió en el desarrollo de tres fases. La primera fase la revisión de literatura y fuentes secundarias. Se revisaron planes y programas de diferentes instituciones, organizaciones y de la Alcaldía de Medellín sobre la promoción turística, la cultura y el patrimonio en el centro de la ciudad y se realizaron las encuestas a jóvenes universitarios. La segunda fase contempló la sistematización de la información. Con la información recolectada se tabularon los resultados por medio de la propuesta de una matriz metodológica. La tercera fase fue analítica en donde se analizaron las propuestas y los resultados que dan cumplimiento a los objetivos de la investigación.

## Resultados y análisis

Para la realización de cualquier proceso de *marketing* territorial se parte de la identidad del territorio. En la medida en que se tiene clara esa identidad, es posible posicionar al territorio en los mercados, atrayendo turistas y consumidores sin afectar el bienestar de la población residente, sino, al contrario, mejorándolo. Así, la identidad que se desea retomar para realizar el proceso de *marketing* territorial es la historia enmarcada en el espacio del centro de Medellín. De ahí que la oferta turística que interesa analizar e identificar es aquella relacionada con la historia, la cultura y las artes.

Tal identidad histórica genera en el territorio un alto potencial como destino turístico cultural, ya que, con los edificios, fachadas, museos y calles actuales, así como con el relato de transformación hacia espacios más modernos —como los medios de transporte masivo— se afianza la idea de la transformación cultural e identitaria que ha venido experimentando Medellín desde finales del siglo anterior hasta décadas recientes. Los destinos culturales van contando historias de progreso gracias a la riqueza que se encuentra allí.

La Alcaldía de Medellín (2018) realizó un inventario de los diversos atractivos turísticos con los que cuenta la ciudad, así como un inventario de edificios o espacios de interés cultural. Para esta investigación, se tomaron los lugares que fueron clasificados en dos categorías específicas: arte y cultura e historia y patrimonio, que estuvieran ubicados al interior del polígono conformado entre las carreras 57 y 39 y las calles 44 y 58. De esta zona se extrajeron algunos de los lugares más representativos y se retomó una breve descripción de cada uno de ellos.

Posteriormente, estos espacios fueron buscados en páginas web especializadas en turismo como *Tripadvisor* (s.f.) y *Despegar* (s.f.), para identificar si se encontraban reseñados como un atractivo actual del centro de la ciudad. Si bien estas páginas se concentran en turistas tradicionales por

fuera de la ciudad, permiten dar una idea de qué tanto se están promocionando en la actualidad estos atractivos turísticos, sin importar que estén dirigidos al mismo público al que se le apuesta en esta investigación. Asimismo, se identificaron algunos de los recorridos turísticos que existen en el centro, en especial el realizado por Real City Tour (s.f.), para comprender cuáles son los más frecuentados por los turistas y personas que visitan la ciudad de Medellín. Con esto, se buscó reseñar cuáles de los lugares de interés cultural ubicados en la unidad de estudio se muestran actualmente como atractivos turísticos y cuáles no. Estos últimos son, quizás, los más interesantes pues allí se observaría el mayor potencial para ser promocionados como un atractivo diferenciador frente a las ofertas actuales. El resultado de dicho análisis se puede observar en las tablas 1 y 2.

**Tabla 1.** Oferta de sitios en arte y cultura del centro de Medellín

Arte y cultura	Oferta actual			Potencial
	Nombre	Tripadvisor	Despegar.com	
Museo de Antioquia				Alto
Palacio de la Cultura Rafael Uribe Uribe	X			Medio
La Gorda				Alto
Teatro Lido				Alto
Casa de la Cultura Confiar				Alto
Teatro Pablo Tobón Uribe				Alta
La puerta de San Antonio	X		X	Medio
Pájaro de Botero	X		X	Medio
Alianza Francesa				Alta
Plaza de Botero	X	X	X	Baja

Fuente: elaboración propia a partir de centromedellin.com

**Tabla 2.** Oferta de sitios en historia y patrimonio del centro de Medellín

Historia y patrimonio	Oferta actual			POtencial
	Nombre	Tripadvisor	Despegar	
Edificio Carré y Vásquez	X			Medio
Iglesia de la Veracruz	X		X	Medio
Palacio Nacional	X			Medio
Iglesia de la Candelaria	X			Medio
Plaza de Cisneros o Parque de las Luces	X		X	Medio
Hotel Nutibara	X			Medio
Coltejer	X			Medio
Iglesia San José				Alto
Catedral Metropolitana	X		X	Medio

Fuente: elaboración propia a partir de centromedellin.com.

La oferta por potenciar se clasifica según la frecuencia de referencias en los recorridos actuales que posee cada una de las páginas de estudio. Con esto, se logra evidenciar cuántos sitios turísticos culturales están siendo incluidos en los tours actuales. La clasificación de la oferta con potencial es clasificada de la siguiente manera (tabla 3): Alto, es aquella que no cuenta con oferta en las páginas y en donde se recomienda realizar estrategias para fortalecer y potencializar estos lugares. Medio, se clasifica como factor a potenciar debido a que cuenta con poca oferta en las páginas, requiere complementarse con estrategias para potencializar su visita. Bajo, este sitio no necesitaría fortalecer estrategias debido a que ya está siendo tenido en cuenta en la oferta de las páginas especializadas. No obstante, es recomendable seguir presentándolos como destinos turístico cultural.

**Tabla 3.** Categorización de la oferta potencial

Categoría	Presencia en páginas especializadas			Factores
	0	1 y 2	3	
Alto	X			Factor para potenciar
Medio		X		
Bajo			X	Factor potenciado

Algunos de los sitios más ofertados que se encuentran referenciados en el aplicativo de búsqueda *Tripadvisor* son: Plaza Botero, Plaza de Cisneros, el Palacio de la Cultura Rafael Uribe Uribe, el Palacio Nacional y la Catedral Metropolitana. Se debe tener en cuenta que la página *Tripadvisor* concentra la mayor parte de la oferta del centro de la ciudad al representar los sitios más frecuentados por los turistas. Estos últimos mencionan que esos lugares son cercanos a la estación del metro Parque Berrío y que es fácil la movilidad para los visitantes de la ciudad. Esto genera un atractivo mayor debido a la brevedad en el desplazamiento que otorga el sistema metro y su cercanía a los espacios mencionados para acceder caminando. Además, se encuentran sugerencias relacionadas con la seguridad para realizar la visita turística. Los tours que se ofrecen para este sector cuentan con el acompañamiento de guías capacitados para brindar el mejor servicio del portafolio turístico.

En este orden de ideas, es posible construir un nuevo recorrido turístico que tenga en cuenta aquellos sitios que actualmente cuentan con una menor exposición turística. Este ejercicio se muestra en la figura 5 en la cual se georreferencian estos atractivos y se construyen los trayectos a recorrer durante la actividad turística. El recorrido se haría caminando, escuchando y vivenciando las historias que, a través de los espacios, se han construido en el tiempo, su proceso de deterioro y cómo la ciudad se interesó por el progreso dejando de lado su historia (González, 2012). Esto último es la causa de que hoy se tengan pequeñas islas patrimoniales que se podrían reconectar a partir de un recorrido como el propuesto. Asimismo, es importante recalcar que el turismo por sí solo no sería capaz de cambiar estas dinámicas de deterioro y pérdida de importancia social y económica de estos espacios, pero puede cumplir un papel de activador de la memoria e impulsar nuevas formas de apropiación del espacio.

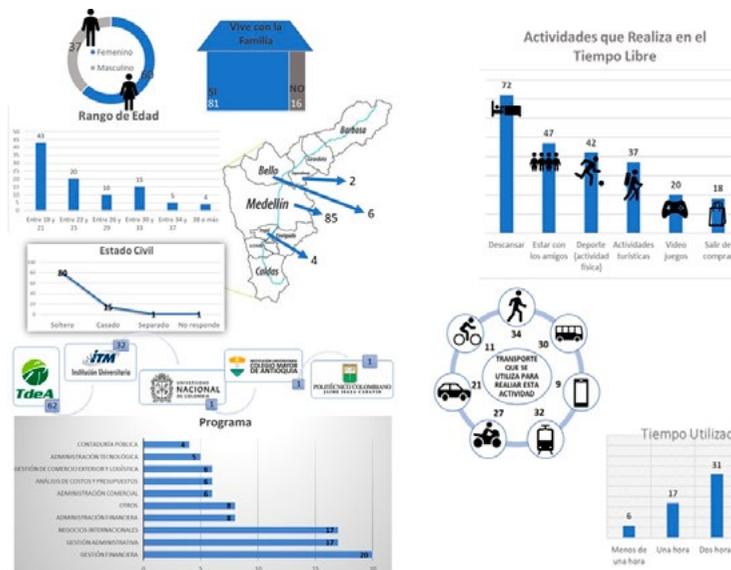
**Figura 5.** Atractivos turísticos históricos y la propuesta de recorrido



Fuente: elaboración propia con base en openstreetmap.com.

Con estos elementos analizados desde la oferta, se procederá a caracterizar el público objetivo que, si bien no es el único que se podría tener en cuenta para promocionar el turismo doméstico, sí es el seleccionado para esta investigación y es uno de los que podría experimentar un mayor asombro al conocer estas historias y lugares que poco tienen que ver con su cotidianidad. En este sentido, los datos que se muestran en la figura 6 evidencian que la mayor parte de los participantes viven en la ciudad de Medellín. La mayoría de los encuestados viven con sus familias, son de género femenino, estudian pregrados relacionados con las ciencias administrativas y esto les permite tener un conocimiento específico sobre las características de los mercados y la toma de decisiones en estos.

**Figura 6.** Caracterización de los jóvenes universitarios encuestados

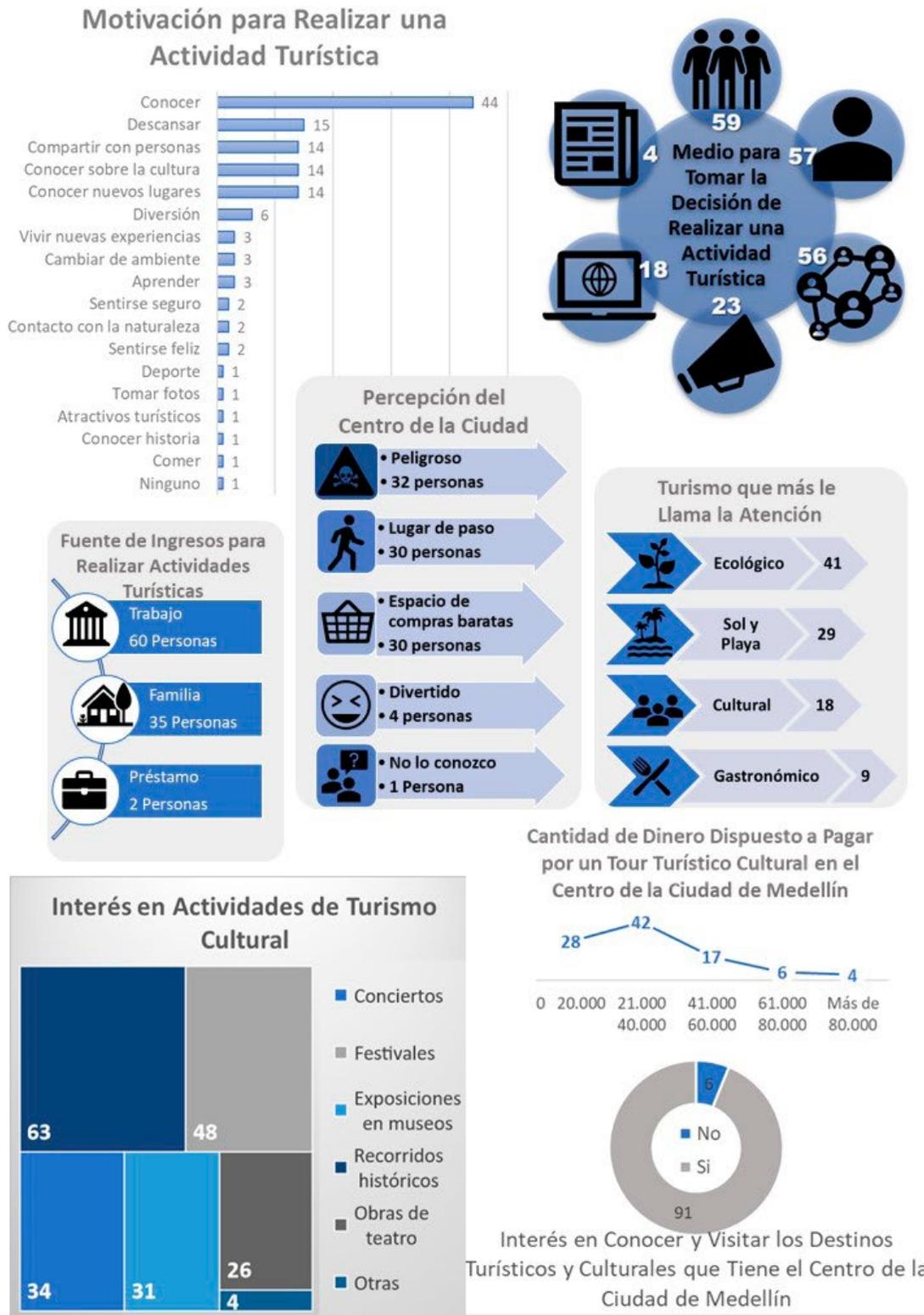


Los estudiantes del Tecnológico de Antioquia (TdeA) y los del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM) son los que tienen mayor participación en la encuesta. También se evidencia que los jóvenes entre los 18 a 21 y los 22 a los 25 años ocupan el mayor porcentaje de población encuestada; además, hay 80 participantes que respondieron que su estado civil es soltero. Es importante conocer cuáles y cuántas son las actividades de los jóvenes universitarios en su tiempo libre. Para indagarlo, se les dio la posibilidad de seleccionar más de una opción. La mayoría de los participantes manifiestan que descansar es su principal opción, seguida por estar con los amigos y por hacer deporte o actividades físicas. Por otro lado, la actividad turística tuvo 37 elecciones, factor relevante para conocer la importancia que brindan ellos al destino turístico cultural en el centro de la ciudad, eje principal de esta investigación.

Sobre el tiempo utilizado para el disfrute de actividades en su tiempo libre, la mayoría de los participantes contestaron que utilizan más de dos horas. En relación con la pregunta del transporte que utilizan para realizar estas actividades, se dio la posibilidad de seleccionar múltiples respuestas, entre ellas, la más alta fue que no necesitan movilizarse. Cabe anotar que esta respuesta es consistente con que la mayoría de jóvenes contestaron que en su tiempo libre se dedican a descansar. Entre las demás opciones, el sistema metro y el transporte público son los servicios de transporte de movilidad urbana más utilizados para realizar las actividades en el tiempo libre. Estos servicios tienen las rutas y puntos de parada del centro de la ciudad, destino turístico cultural que se desea promocionar.

Ahora bien, también se indagó por la relación de estas personas con el turismo y especialmente con el centro de la ciudad (figura 7). La percepción del centro de la ciudad de los encuestados con más alta calificación es la de peligroso, seguida, de un lugar de paso y de un lugar para hacer compras baratas. Este tipo de percepciones muestran que los jóvenes de la ciudad consideran el centro como un lugar más que hace parte de su ciudad y por las funciones que aun hoy puede reclamar, como la de ser un polo comercial importante, aunque de manera informal, en la mayoría de los casos, por eso la aclaración de las compras a precios bajos. En la medida que se siga teniendo esa imagen del centro en este público y que a lo largo del tiempo estos jóvenes sean los nuevos dirigentes y mano de obra activa de la ciudad, puede continuar y profundizar el olvido o la concentración en otro tipo de actividades diferentes a su importancia histórica y cultural.

**Figura 7.** Percepciones y relación con el turismo de los jóvenes universitarios



Las razones principales para realizar una actividad turística fueron conocer, descansar y compartir con amigos. Los medios para tomar decisiones de llevar a cabo una actividad turística son principalmente la influencia de los amigos, seguida por la decisión propia y por las redes sociales. Su principal fuente de ingresos para financiar la actividad turística es el trabajo propio. Además, el principal tipo de turismo que les interesa realizar es el ecológico. En torno al turismo cultural, los recorridos históricos son su principal interés, lo cual se articula perfectamente con lo planteado anteriormente desde la oferta turística histórica y cultural. Asimismo, el 94% de los encuestados están interesados en conocer y visitar los destinos turísticos culturales con los que cuenta el centro de la ciudad de Medellín y cuentan con una capacidad de pago de entre \$21 000 a \$40 000 COP para un recorrido cultural en el centro de la ciudad.

### Estrategias de marketing territorial

El territorio del Área Metropolitana del Valle de Aburrá cuenta con diversos destinos turísticos que caracterizan la región y motivan al turista a realizar múltiples actividades y a visitarlos por sus características históricas, de aventura, ecológicas, entre otras. El centro de la ciudad cuenta con varios lugares icónicos de la historia de la región, que muestran la evolución de la ciudad, convirtiéndose en bienes de interés cultural y patrimonial de Medellín.

A partir de los resultados previamente presentados de la oferta turística cultural e histórica en el centro de Medellín y de la caracterización de algunos jóvenes universitarios como público objetivo, se diseñan estrategias de mercado enfocadas en el *marketing* territorial para posicionar el centro de la ciudad como destino turístico cultural. Se inicia identificando por medio de una matriz DOFA, que se muestra en la tabla 4, los aspectos que caracterizan esta actividad desde los turistas potenciales y la oferta turística actual en el centro de Medellín, con el objetivo mejorar o continuar fortaleciendo el mismo proceso con los que actualmente se ejecutan en el mercado para mantener el posicionamiento de este territorio.

**Tabla 4.** Matriz DOFA del turismo cultural en el centro de Medellín

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA
Cuenta con espacios como museos, rutas peatonales, teatros, edificaciones (al aire libre, espacios cerrados).	Programas con rutas, historia, arte y cultura por medio de páginas especializadas.	Poca o sin oferta en entidades que están por potenciar.	Vulnerabilidad a daños, robos o hurtos.
Conservación, restauración y/o mantenimiento de corredores ecológicos, calles (peatonal) y espacios sociales.	Existencia de atractivos turísticos cercanos que complementan el producto.	Poca oferta del sector al público doméstico.	Incertidumbre política, social y económica para el sector turístico en medio de la pandemia por el COVID-19.
Articulaciones con nuevos proyectos de reforma de parques y rutas peatonales.	Manifestaciones artísticas de jóvenes en espacios abiertos.	Necesidad de diferenciar productos según los diversos públicos objetivo.	Preferencia de otros espacios fuera del centro de la ciudad como centros comerciales.
El centro de la ciudad cuenta con espacios como teatros, museos, parques, calles y hotel con importante historia	Reconocimiento del territorio como espacio turístico cultural.	No existe una clara ventaja competitiva o beneficio ofrecido por cada entidad localidad en el centro.	Desinformación y confusión desde las redes sociales para los turistas locales, haciendo ver el espacio más peligroso
Movilidad sostenible para los peatones y personas con movilidad reducida.	Articulaciones con nuevos proyectos de reforma de parques y rutas peatonales	Problemas de contaminación (visual, auditiva, ambiental).	Luchas entre bandas criminales por el control del territorio
Transporte público de fácil acceso.	Articulación con instituciones de educación superior para la promoción turística.	Cuenta con mucha prostitución cerca a los espacios culturales.	No existe una marca ciudad que promueva el turismo cultural e histórico

Teniendo en cuenta este análisis DOFA y la información presentada previamente, para impulsar el turismo es importante utilizar diferentes estrategias que aprovechen las bondades del espacio y que minimicen o mitiguen las amenazas y debilidades identificadas. En este sentido, lo primero que se debe realizar es que para el público objetivo seleccionado el interés en actividades de turismo cultural es importante pero no único, es decir, debe estar acompañado por otro tipo de turismo o actividad, ya que por sí solo no es el principal tipo de turismo que desean realizar. Sin embargo, muestran interés por estas actividades, por lo que es recomendable desarrollar un producto turístico que comprenda un recorrido cultural e histórico por el centro de la ciudad y un recorrido o actividad relacionada con el medio ambiente o la aventura, para que este grupo de personas pueda sentir un interés real en realizarlo. Para ello, se deben hacer alianzas con lugares que ya tengan una infraestructura y una oferta turística ecológica y de aventura, como podrían ser el Parque Arví, otros corregimientos de la ciudad de Medellín, municipios del Valle de Aburrá o incluso municipios de regiones cercanas como el Oriente, el Occidente, el Norte o el Suroeste de Antioquia, aprovechando las vías de comunicación existentes y en construcción que permitirían recorridos en cortos periodos de tiempo.

El recorrido turístico al interior del centro de la ciudad debe contar con lugares históricos y narración de hechos que acontecieron o de familias que habitaron allí (*storytelling*). Asimismo, según la información recolectada, estos jóvenes desean estar en movimiento y estarían dispuestos a utilizar más de dos horas de su tiempo para las actividades de ocio. Esto da la posibilidad de complementar el recorrido cultural con el ecológico o de aventura por fuera del territorio estudiado. Por otra parte, para este fortalecimiento de actividades alternas, también es importante contar con eventos como conciertos, festivales y recorridos ecológicos que vayan de la mano de los destinos turísticos culturales mediante iniciativas interinstitucionales de cultura y bienestar que puedan ofrecer las universidades para el centro de Medellín.

Por su parte, la demanda potencial se caracteriza por obtener información a través de los medios digitales como las redes sociales y algunas páginas web. La gran parte de los jóvenes encuestados están entre los 18 a los 25 años, dando relevancia a que las nuevas generaciones dominan con facilidad herramientas digitales y son directamente influenciadas hacia el consumo por este mismo medio (Nielsen, 2020). Con base en esto, un factor clave es dirigirse a las nuevas generaciones a través de herramientas digitales que puedan brindarles la información que ellos requieran para ampliar sus conocimientos y para el disfrute y comodidad de su aprendizaje. Sin embargo, es indispensable que, por este medio, se realicen invitaciones a salir a recorrer, compartir, probar y aprender de las actividades que el centro de la ciudad puede ofrecer: museos, teatros, parques, entre otros; pues vivir experiencias nuevas no consiste en conocer las ofertas turísticas culturales únicamente por los medios digitales.

Para invitar a la presencialidad en los espacios turísticos culturales, es necesario realizar alianzas entre instituciones públicas de educación superior junto con importantes entidades públicas y privadas que hacen parte de la red de instituciones del centro de Medellín como la Alcaldía de Medellín, el Metro de Medellín, Sura, Comfama, Empresa de Desarrollo Urbano (EDU), Biblioteca Pública Piloto, Museo de Antioquia, Bancolombia, entre otros.

Para la financiación de este tipo de actividad turística, en la mayoría de los casos, los estudiantes presupuestan un valor no superior a los \$ 40 000 COP. Este es uno de los retos importantes para la estrategia, ya que requiere de aportes de la Alcaldía de Medellín para propiciar que los recorridos se den. En la medida en que los jóvenes universitarios realicen los recorridos, obtendrán una mayor apropiación del espacio, lo cual permite modificar la imagen del centro como un espacio peligroso. Asimismo, el mayor flujo de nuevas personas por sí solo puede empezar a generar otras dinámicas en el sector que permitan disminuir, en la medida que se acompañe con una campaña de seguridad,

los hurtos y las actividades delincuenciales. Por ello, sería beneficioso para la Alcaldía aportar a este tipo de estrategia para promover la identidad territorial histórica, generar empleos e incentivar un adecuado uso del tiempo libre entre los jóvenes.

La percepción que los universitarios tienen acerca del centro de la ciudad, según la encuesta, es la de un lugar peligroso. Las administraciones anteriores han visto que este territorio ha estado a la deriva y propusieron diversas formas para acabar con el vandalismo. La propuesta de generar seguridad a través de propiciar un espacio académico, cultural y turístico se puede potenciar con las utilidades percibidas por poner en marcha el paquete turístico que se oferte a los universitarios, que puede ser ampliado a otros públicos y así reforzar la seguridad de la zona para la recuperación del espacio por medio del comercio, la vivienda y los servicios.

## Conclusiones

El turismo es una actividad económica que posibilita el conocimiento de espacios e historias extrañas para quien toma el papel de turista. Sin duda tiene una carga económica muy fuerte, pensando en el crecimiento de los ingresos para los empresarios y teniendo impactos sobre los territorios en donde se realiza la actividad (Muñoz, 2017). También es indudable que tienen una relación muy estrecha con el patrimonio e historia de las ciudades, ya que las utiliza como un elemento diferenciador de los productos para atraer a más turistas y, por tanto, dinero (Muñoz y Llanos, 2021). Sin embargo, ese turismo también se puede planear por parte de actores comunitarios y estatales de tal forma que pueda tener unos resultados diferentes para la comunidad y para el territorio.

Esa planeación conjunta con un objetivo en mente es lo que se propone a lo largo de este artículo. En la medida que se pueda contar con la participación de entidades público-privadas para ofertar los espacios que son íconos de la ciudad de Medellín, se podrá lograr un impacto tanto económico, como recreativo y, por qué no, social. En la actualidad el turismo en la ciudad se ha centrado en la transformación de ciudad violenta a ciudad innovadora, pero también a los denominados narcotours, que son bastante apetecidos desde el extranjero por el morbo que genera. Por ello, se propone profundizar la idea de un turismo histórico y cultural que se posicione desde esa transformación de ciudad.

De otro lado, se pudo concluir que en la promoción actual de la actividad turística de la ciudad se están representando pocos lugares del territorio. Sus ofertas son buscadas por visitantes digitales para informarse antes de realizar turismo en la ciudad de Medellín y su enfoque es para un público en general y no para un público en particular. Esto último es importante tenerlo en cuenta porque, generalmente, se enfocan en los turistas extranjeros y esto se ve reflejado en los precios que no son acordes al presupuesto identificado para el público investigado.

Profundizando en este público objetivo seleccionado, los jóvenes universitarios, es necesario realizar la promoción turística por canales digitales dado el alto uso de estos medios por parte de los jóvenes. El mensaje transmitido por estos medios llega a ser más eficaz en la mayoría del público objetivo, facilitando la toma de decisiones para realizar el recorrido turístico por el centro de la ciudad de Medellín. La expansión de información en las ofertas artísticas culturales de entidades públicas y privadas como los espacios artísticos culturales, museos, teatros, parques e iglesias que no han implementado este tipo de herramienta, les ayudará a encontrar posibles turistas locales que deseen ampliar experiencias en territorios no cotidianos. Este medio digital puede ser retroalimentado constantemente de acuerdo con sus próximos eventos y novedades para brindar información actual a los visitantes digitales.

De otro lado, es indispensable incorporar alianzas sostenibles entre entidades estatales e instituciones públicas de educación superior que prioricen a los jóvenes universitarios con facilidades

para participar en actividades y programas artísticos, culturales y naturales en espacios del centro de la ciudad, del Área Metropolitana y de corregimientos y municipios aledaños. Con ello, podrían eliminarse las barreras existentes en la realización de recorridos turísticos, como la del presupuesto que algunas entidades ofertan en páginas especializadas de turismo, además de disminuir la percepción del centro de Medellín como un lugar peligroso.

Asimismo, hay que aclarar que no se toman otros posibles públicos en el análisis, ni se profundiza en las razones del deterioro del centro, ya que ese no era el foco de la investigación. Aquí interesaba presentar una propuesta que, desde el marketing territorial, pudiera generar opciones de recuperar un espacio de ciudad. Eso no implica que sea la única opción ni que no se puedan abordar otros públicos objetivos, solo que la investigación se centró en esa opción y ese público, dejando para futuras investigaciones indagar sobre esas otras posibilidades.

## Referencias

- Acosta, G. L. y Garcés, Á. (2010). Ámbitos y escenarios de participación política juvenil en Medellín. *Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, 8(16), 15-31. <https://doi.org/10.22395/angr.v8n16a1>
- Alcaldía de Medellín (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024: por un turismo sostenible, responsable, competitivo y transformador*. Alcaldía de Medellín.
- Bigné, E. (2003). Fundamentos de promoción comercial. En E. Bigné, *Promoción Comercial: Un Enfoque integrado* (p. 27). Esic.
- Despegar.com. (s.f.). *Actividades en Medellín*. <https://bit.ly/3Ds7rag>
- Ferras, C., Macia, C., García, Y. y García, P. (2009). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del Marketing territorial. *RDE - Revista de desenvolvimiento económico*, 68-79.
- González, L. F. (2012). La transformación del centro de Medellín (Colombia): ¿de cuál centro hablamos? En O. Niglio (Ed.), *Paisaje cultural urbano e identidad territorial 2° Coloquio Internacional RIGPAC* (pp. 78-144). Florencia.
- Jemio, K. y Arango, F. (2017). Cultura y percepción de inseguridad y renovación bajo la fisonomía de Ciudad Botero. *Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura*, (22), 27-37.
- Mallor, E., González, M. y Fayos, T. (2013). ¿Qué es y cómo se mide el Turismo Cultural? Un estudio longitudinal con series temporales para el caso Español. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(2), 269-284.
- Medellín cómo vamos (2020). Informe de calidad de vida, 2016-2019. <https://bit.ly/3uTUDqg>
- Muñoz, E. (2017). Territorio de postal: la dualidad del turismo en Santa Fe de Antioquia (Colombia). *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 26 (2), 153-174. <https://doi.org/10.15446/rcdg.v26n2.59237>
- Muñoz, E., y Llanos, L. (2021). Destinos turísticos patrimoniales y la museificación del territorio. Estudio comparativo entre Santa Fe de Antioquia (Colombia) y San Cristóbal de Las Casas (México). *EURE*, 47(141), 49-70. <https://doi.org/10.7764/EURE.47.141.03>
- Nielsen. (2020). *Las generaciones en los medios*. <https://bit.ly/3lr2PuT>
- Oliveras, X. (2015). Estrategias de Marketing territorial en una región transfronteriza: Tamaulipaz - Texas. *Si somos americanos. Revista de estudios transfronterizos*, XV(2), 97-122.
- Ospina, H., Muñoz, S. y Castillo, J. (2011). Red Juvenil de Medellín: prácticas de desobediencia y resistencia al patriarcado y al militarismo. En *Experiencias alternativas de acción política con participación de jóvenes en Colombia* (pp. 43-61). Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud alianza de la Universidad de Manizales y el CINDE.
- Piedrahita J, S. (2017). Memorias de la resistencia cultural y política de las juventudes populares en Medellín. *Estudios de Derecho*, 75(165), 261-280 <https://doi.org/10.17533/udea.esde.v75n165a12>

- Precedo, A. y Escourido, M. (2017). *Marketing de ciudades y territorios*. Dextra Editorial.
- Quevedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.
- Raiteri, M. (2016). *El comportamiento del consumidor*. <https://bit.ly/300zEGL>
- Real City Tour. (s.f.). *Free Walking Tour*. <https://bit.ly/3Dp7Udf>
- Riaño, P. (2000). La memoria viva de las muertes. Lugares e identidades juveniles en Medellín. *Análisis Político*, (41), 40-59.
- Sancho, A. (2011). *Introducción al turismo*. <https://bit.ly/3DtTqcq>
- Schiffman, L. y Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Solomon, M. (2013). *Comportamiento del consumidor* (Vol. 10). Pearson Educación.
- Tabares, A. (2021). Aportes del proyecto de espacio público a la regeneración urbana. El caso del centro de Medellín, 1995-2019. [Trabajo de fin de máster MBA, Universitat Politècnica de Catalunya].
- Tripadvisor. (s.f.). *Walking tour historico Centro de Medellín*. <https://bit.ly/3lqtJTK>
- Urán, O. (2000). La acción colectiva de los v las jóvenes de Medellín y el Área Metropolitana. *Sociología: Revista De La Facultad De Sociología De Unaula*, (23), 114-141.
- World Tourism Organization. (s.f.). *UNWTO Tourism Definitions*. <https://bit.ly/3oOI26G>

Artículo de investigación

# → Asociación entre las variables de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial del Centro Regional Buga de Uniminuto

## Association between variables of emotional intelligence and job performance of industrial engineering students from the Buga Regional Center of Uniminuto

José Daniel Ballén Briceño<sup>1</sup> y Sandra Jennina Sánchez Perdomo, Ph D.<sup>2</sup>

1. *Magister en administración de empresas - MBA, por la Universidad EAN.* Docente e investigador del Centro Regional Buga de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-4393-3113/jballenbric@uniminuto.edu.co>

2. *PhD. en competitividad empresarial y desarrollo regional por la Universidad de Deusto.* Investigadora y directora del doctorado en gestión y el doctorado en administración para la sostenibilidad y MBA de la Universidad EAN, Colombia. <https://orcid.org/0000-0001-5040-0625/sjsanchez@universidadean.edu.co>

Clasificación JEL: **J2, J24**

Recibido: **03/08/21** Aprobado: **20/10/21**

### Como citar este artículo

Ballén, J.D., y Sánchez, S.J. (2021). Asociación entre las variables de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial del Centro Regional Buga de Uniminuto. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3625>

**Resumen.** Estudios acerca de las habilidades profesionales y su relación con el rendimiento laboral siempre serán de gran interés para empresarios y académicos en su apuesta por mejorar el desempeño organizacional. Es así, que el objetivo del artículo es determinar el tipo de asociación existente entre la inteligencia emocional medida en sus dimensiones social y personal, así como el desempeño laboral medido desde la perspectiva del IWPQ (*Individual Work Performance Questionnaire*). Los instrumentos fueron aplicados a los estudiantes de la jornada nocturna del programa de ingeniería industrial del centro regional Buga de Uniminuto, quienes estudian en la universidad y laboran para organizaciones del centro del Valle del Cauca, simultáneamente. Se encuentra una asociación positiva moderada entre la inteligencia emocional en su dimensión social y el desempeño laboral, a partir de dichos resultados se realiza una propuesta de entrenamiento en inteligencia emocional con efecto positivo en el desempeño laboral.

**Palabras clave:** competencias directivas, inteligencia emocional, desempeño laboral, IWPQ, análisis factorial y análisis correlacional.

**Abstract.** Research about professional skills and their relationship with job performance will always be of great interest to businessmen and academics in their purpose to improve organizational performance. Thus, the objective of the article is to determine the type of association between personal emotional intelligence measured in its social and personal dimensions and job performance measured from the perspective of the IWPQ (Individual Job Performance Questionnaire). The measurement instruments were applied to the students of the night shift of the industrial engineering program of the Uniminuto Buga regional center, who study at the university and work for organizations in the center of Valle del Cauca, simultaneously. A moderate positive association is found between emotional intelligence in its social dimension and job performance. Finally, a moderate positive association is found between emotional intelligence in its social dimension and job performance, based on these results. Finally, a training proposal is made in Emotional Intelligence with a positive effect on job performance.

**Keywords:** management skills, emotional intelligence, work performance, IWPQ, factorial analysis, correlational analysis.

## Introducción

Internet de las cosas, inteligencia artificial, domótica, agrónoma e Industria 4.0, son algunos de los temas que son relevantes en la formación de los nuevos ingenieros. Las tecnologías de la información y la comunicación han tomado un rol sin precedentes en los procesos productivos. Sin embargo, a pesar de tan grandes avances tecnológicos, las TIC son solo una herramienta de soporte para el progreso organizaciones y los seres humanos son quienes seguirán tomando las decisiones. Por esta razón, además de las competencias tecnológicas, se deben fortalecer las competencias de desarrollo humano.

En el más reciente reporte del Foro Económico Mundial sobre el futuro del trabajo (WEF, 2020) se afirma que las habilidades más solicitadas para el ámbito laboral en 2025, además de mencionar las relacionadas con los avances tecnológicos, también se precian habilidades para el desarrollo personal, tales como la capacidad de adquirir nuevos aprendizajes, la resiliencia y la inteligencia emocional. De la misma manera, en el reporte Nueva Visión sobre la Educación (WEF, 2016) se plantea que los profesionales del siglo XXI, además de contar con competencias tecnológicas, deben ser expertos en colaboración, comunicaciones y la solución creativa de problemas, y que esto solo será posible con el adecuado aprendizaje socioemocional. La combinación de tan diversas habilidades será la clave del éxito en medio de una economía digital y de rápida transformación. Por lo tanto, este trabajo propone encontrar la asociación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, con el propósito de promover estrategias de aprendizaje que potencien efectivamente el desempeño laboral.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2016) las competencias directivas personales son la clave para el éxito organizacional en el entorno cambiante, incierto y volátil de los negocios contemporáneos. La inteligencia emocional, término popularizado por Goleman (1995), es esencial para la competencia directiva personal del autoconocimiento. Es importante resaltar que no se considera esta inteligencia como innata, sino que es posible desarrollarla a lo largo del tiempo.

Desde la perspectiva de las escuelas de negocios que, tradicionalmente se han enfocado en el conocimiento teórico de las ciencias de la organización, también se deben considerar competencias personales y, en particular, el desarrollo de la inteligencia emocional. En una investigación aplicada a una escuela de negocios estadounidense (Tucker et al., 2000), se propone un modelo para incorporar la inteligencia emocional en los currículos, a través de instrumentos de diagnóstico y ejercicios experienciales, que son consistentes con el modelo para el desarrollo óptimo de la inteligencia emocional en las organizaciones: preparación, entrenamiento, transferencia y evaluación. De forma

más reciente, se estudió la asociación positiva de la inteligencia emocional con el desempeño laboral y empleabilidad de más de cuatrocientos estudiantes de escuelas de negocios en Europa (Da Costa et al., 2021).

En un estudio realizado sobre el personal de ingeniería de una compañía multinacional basada en Norteamérica y el norte de Europa, se encontró que la inteligencia emocional y social fue un predictor confiable de la efectividad laboral (Boyatzis et al., 2017). La inteligencia emocional y social ocupa una posición neurológicamente diferente a las habilidades tecnológicas, tan valoradas en los ingenieros. La investigación de Boyatzis et al. (2017) evidencia la relación entre la inteligencia emocional y social, y la efectividad laboral de los ingenieros, así como algunas pautas para el diseño de currículos de pregrado en ingeniería que, además del tradicional enfoque en conocimientos y habilidades técnicas, también desarrolle la inteligencia emocional, la comunicación y el trabajo en equipo.

Con el objetivo de promover una educación completa requerida para el siglo XXI, se desarrolla el programa de Capacitación Avanzada en Competencia Emocional (Gilar-Corbi et al., 2019) en tres países diferentes con estudiantes de programas de educación superior tan diversos como administración de empresas, ciencias políticas y biomedicina, en que los estudiantes participantes del programa mostraron mejora en sus competencias emocionales después del entrenamiento.

En el contexto de la ingeniería también se ha realizado investigación respecto a la inteligencia emocional y su asociación positiva con el desempeño académico en Latinoamérica. Se trata de trescientos estudiantes que fueron formados en inteligencia emocional y lograron un mejor indicador de inteligencia emocional con la escala WLEIS (Encinas y Chauca, 2021), así como un mejor desempeño académico.

En el contexto de Colombia, también se han investigado sobre las habilidades requeridas para el primer empleo en el Siglo XXI que, además de incluir la tradicional formación en ciencias e ingeniería, incluya la formación en inteligencia emocional (Román-Calderón et al, 2020). En dicha investigación los estudiantes participaron en pruebas grupales orientadas a la medición de la inteligencia emocional. Al final del ejercicio, se hace evidente que la combinación propuesta permitirá un mejor desempeño laboral y una mayor probabilidad de acceder al empleo, de acuerdo con las competencias requeridas por los empleadores contemporáneos.

## Revisión de la literatura

### *¿Se puede desarrollar la inteligencia emocional?*

La inteligencia emocional se puede definir como la capacidad que tienen las personas para controlar y comprender sus propios sentimientos y emociones. Asimismo, la inteligencia emocional contiene una dimensión social que es la capacidad de percibir con precisión, así como valorar y responder apropiadamente a las emociones de los demás (Salovey y Mayer, 1990).

Desde la popularización del término 'inteligencia emocional' por Daniel Goleman, han surgido múltiples publicaciones académicas y comerciales sobre el tema. En un estudio que tuvo el objetivo de comprobar si la inteligencia emocional puede desarrollarse después de pasar por un entrenamiento específico, se revisa estadísticamente el efecto del entrenamiento en inteligencia emocional sobre tres tipos de muestras: gerentes de rango medio en una cadena de almacenes, líderes de equipo en una compañía farmacéutica, así como los capitanes y tripulaciones de una carrera de veleros alrededor del mundo (Dulewicz y Higgs, 2004). Con base en un modelo para la medición de la inteligencia emocional que los autores habían desarrollado en 1999, se revisaron

indicadores de inteligencia emocional antes y después de un entrenamiento consciente sobre el tema, logrando evidenciar la mejora del desempeño en los facilitadores personales y sociales, después del entrenamiento.

De la misma manera, los expertos estadísticos Chopra y Kanji (2010) proponen un modelo de inteligencia emocional que considera que su desarrollo dependerá de diversos factores internos y externos. Sin embargo, la inteligencia emocional es un asunto complejo, multifacético, pero con la capacidad de ser desarrollada y medida por una amplia gama de modelos, de acuerdo con sus contextos de aplicación. La revisión de estos factores internos y externos, permiten hallar el Índice de inteligencia emocional (ÍIE). Finalmente, en su evaluación estadística encuentran que la inteligencia emocional es un catalizador de la excelencia y el liderazgo inspirador en diversos escenarios laborales.

### *El efecto de la inteligencia emocional en diversos campos laborales*

En una investigación para encontrar la asociación entre de la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los profesionales en ventas (Rojell et al., 2006), los resultados del instrumento de evaluación mostraron una asociación positiva con validez estadística y fueron usados para diseñar programas de selección de personal de ventas coherentes con los resultados de ventas esperados por la organización contratante.

En el competitivo, volátil e incierto mundo de los negocios, las fuerzas de ventas de las compañías requieren habilidades que les permitan desarrollar la creatividad para sobrevivir en el largo plazo. En una investigación aplicada a más de cuatrocientos profesionales de las ventas (Lassk y Shepherd, 2013), se observó la asociación positiva de la inteligencia emocional sobre el desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo y la creatividad. La hipótesis central de la investigación de Lassk y Shepherd (2013) es que la inteligencia emocional de un vendedor está relacionada positivamente con su nivel de creatividad. Por lo tanto, la inteligencia emocional de un vendedor está relacionada positivamente con su satisfacción en el trabajo y el cumplimiento de sus metas comerciales.

Una investigación sobre la inteligencia emocional de los líderes de equipo en el ejército de Estados Unidos (García-Zea et al., 2020), considera que una buena inteligencia emocional permite una mejor adaptación a los entrenamientos y los duros procesos de selección de la carrera militar, así como un mejor manejo de los traumas producidos por la participación activa en conflictos armados, así que el desarrollo saludable de la inteligencia emocional es una característica indispensable para el éxito de los programas de incorporación de los veteranos a la vida civil.

La inteligencia emocional también hace parte del arsenal indispensable de un emprendedor, ya que en un estudio desarrollado sobre 160 emprendedores con un promedio de edad de 39 años (Rhee y White, 2007), se observan altos niveles de autoconfianza, orientación al logro, disposición a los entornos cambiantes, habilidad para el trabajo colaborativo y la capacidad de mantener sus estándares de honestidad e integridad, en aquellos emprendedores que registraban en los instrumentos de medición altos niveles de inteligencia emocional.

Por otro lado, hay quienes consideran que la inteligencia emocional no es una estrategia perfecta para el mejoramiento del desempeño laboral y que esta debe ser ajustada a la naturaleza del contexto laboral en que se aplica, tal es el caso de un estudio sobre la inteligencia emocional de 55 gerentes de proyectos de construcción, donde los investigadores (Lindebaum y Jordan, 2012) pretenden medir el efecto de la inteligencia emocional como un predictor de éxito para el entorno laboral de la construcción, ya que su hipótesis considera que, en el sector de la construcción, características como el excesivo trabajo manual, atenúa los efectos de los liderazgos ricos en inteligencia emocional. Aunque la inteligencia emocional, evidentemente, es una construcción personal, su efecto organizacional es disminuido por ambientes de negocios que ignoran la dignidad de sus colaboradores.

## Medición de desempeño laboral

El desempeño laboral es un constructo que comprende los comportamientos que contribuyen directamente al cumplimiento del objetivo organizacional, aunque esta definición es bastante abierta, ya que los objetivos varían sustancialmente con el alcance de cada contrato laboral. Sin embargo, existe un acuerdo en el carácter multidimensional de este constructo en tres dominios principales: desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente (Sackett y Lievens, 2008).

Se puede medir el desempeño laboral de forma simple con la facturación por empleado o la rentabilidad de alguna unidad de negocio o de forma sofisticada al considerar otras dimensiones del mundo organizacional y del contexto del sector en el que se pretende realizar la medición.

En un esfuerzo por relacionar la inteligencia emocional y las competencias laborales, se realiza una investigación sobre 72 estudiantes de los programas de maestría de la facultad de administración de empresas de la Universidad del Valle (Duque et al., 2017), ya que uno de los requisitos de admisión es la experiencia mínima de tres años en cargos administrativos. El instrumento consideró el efecto de la inteligencia emocional en la aptitud personal y la aptitud social de cada colaborador en su competencia laboral. Una de las conclusiones del estudio es que las personas con la capacidad de gestionar sus propias emociones y las de sus compañeros, están más dispuestas a practicar competencias laborales como el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva y el compromiso con la organización.

Con el objetivo de relacionar la inteligencia emocional y el desempeño laboral (Pekaar et al., 2017) usa instrumentos de medición que centrándose en los efectos de la inteligencia emocional en uno mismo y en los demás, relaciona positivamente que el enfoque en las emociones de los demás predice un mejor desempeño laboral en los trabajos de naturaleza social.

Finalmente, a partir de las diversas consideraciones sobre ¿cómo medir el desempeño laboral?, la investigación sobre 368 trabajadores (Ramos-Villagrasa et al., 2019), que utilizaron el instrumento: cuestionario para la medición del desempeño laboral Individual (IWPQ, por sus siglas en inglés), mostraron que sus resultados relacionan de forma positiva las medidas de desempeño con los rasgos de personalidad y el comportamiento organizacional.

## Metodología

La presente investigación es cuantitativa, ya que pretende establecer la correlación entre los constructos personal y social de la inteligencia emocional, y el desempeño laboral medido desde la perspectiva del IWPQ.

Por lo tanto, para cubrir el objetivo de relacionar la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial, se utilizaran los siguientes instrumentos: IE – aptitud personal, IE – aptitud social, desarrollados por investigadores del doctorado de administración de la Universidad del Valle (Duque et al., 2017), a partir de los postulados de Goleman (1995; 1998). Por otro lado, para la medición del desempeño laboral se utilizará el IWPQ desarrollado por Lisa Koopmans y su equipo de trabajo del Centro de investigación de la actividad física, la salud y el trabajo de la TNO-VU University en Holanda (Koopmans et al., 2014).

## Descripción de la muestra

Los instrumentos fueron respondidos por los estudiantes del programa de ingeniería industrial del Centro Regional Buga, que se encuentren simultáneamente vinculados al mundo laboral. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la formulación para el caso de una población finita

(Martínez, 2012) que, en este caso, son 65 estudiantes de la jornada nocturna en el momento de aplicación de los instrumentos. El error de muestreo aceptado por la investigación es del 5% € y el nivel deseado de confianza es del 95%, lo cual implica un estadístico  $Z=1,96$  de acuerdo con la tabla de distribución normal, así como la práctica estandarizada de considerar las proporciones  $P$  y  $Q$ , iguales a 0,5.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} = 384,16$$

Para hallar el número definitivo de la muestra, este se corrige a partir de la población:

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{65}} = 55$$

Por lo tanto, el tamaño mínimo de la muestra para realizar pruebas con confiabilidad estadística es de 55 estudiantes. Sin embargo, debido a que la población es un número razonable se envió el cuestionario a los 65 estudiantes, de los cuales se recibieron 57 pruebas diligenciadas completamente, lo cual representa una tasa del 88% de cuestionarios válidos.

Finalmente, con el propósito de precisar el análisis correlacional y no incluir las variables sin incidencia en la solución de la correlación se recurre a un análisis factorial. Con los resultados del análisis factorial, se procederá al establecimiento de la relación correlacional y, de esta forma, evaluar las siguientes hipótesis:

- Existe una relación entre la dimensión personal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral medido con el enfoque IWPQ.
- Existe una relación entre la dimensión social de la inteligencia emocional y el desempeño laboral con el enfoque IWPQ.
- En el caso de los estudiantes de ingeniería industrial del Centro Regional Buga de Uniminuto, la inteligencia emocional influye sobre su desempeño laboral.

### ***Instrumentos de inteligencia emocional***

El Libro inteligencia emocional de Daniel Goleman fue publicado en 1995, su aceptación y difusión han sido amplias, permitiendo que el término inteligencia emocional haya sido vastamente estudiado y aplicado en diversos campos de la empresa y la educación. Es pertinente aclarar que los precursores de la inteligencia emocional fueron Peter Salovey y Jhon D. Mayer (Mayer et al., 1990).

La dimensión personal de la inteligencia emocional está definida por las competencias del individuo para la identificación, reconocimiento y expresión de las emociones, sean estas positivas o negativas. La priorización del trabajo en equipo para obtener el éxito laboral, la orientación del individuo al cumplimiento de metas y objetivos, así como el compromiso del individuo en el cumplimiento de metas de otras personas, con el propósito de un bien común (Goleman, 1998).

La dimensión social de la inteligencia emocional está definida por las competencias del individuo para la comunicación asertiva y la persuasión, la aceptación de la expresión de las emociones en el lugar de trabajo, así como el establecimiento de relaciones interpersonales saludables en el mismo entorno (Goleman, 1998).

A partir de estos postulados, investigadores del doctorado de administración de la Universidad del Valle (Duque et al., 2017), diseñaron un cuestionario de 26 preguntas para la dimensión personal y otro de 23 preguntas para la dimensión social de la inteligencia emocional.

### **Instrumento de desempeño laboral**

El IWPQ está compuesto por tres escalas: el desempeño en la tarea, el desempeño contextual y los comportamientos contra productivos laborales. El IWPQ ha sido traducido y adaptado a otras lenguas, como el castellano y ha sido utilizado en países de Hispanoamérica, en diversos sectores económicos y con trabajadores de diferentes niveles de liderazgo. Tal es el caso de Ramos-Villagrasa et al. (2019), que realiza la evaluación del IWPQ y otros instrumentos, con 368 trabajadores españoles, confirmando que el IWPQ es un instrumento válido para medir el desempeño laboral, así como su relación con los cinco grandes rasgos de la personalidad (Big Five Personality Traits).

## **Análisis estadístico**

Se realizará la estadística descriptiva y de frecuencias de cada instrumento, así como el análisis factorial y el estudio de correlación entre los factores determinados, usando la herramienta computacional SPSS® de IBM. Para el tratamiento estadístico de los datos, se tratarán las variables ordinales, en que se establece un nivel de medición de varias categorías, así como un orden de mayor a menor, a través de escalas de Likert (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista-Lucio, 2014).

### **Validez interna de los instrumentos**

A través del coeficiente Alpha de Cronbach (1951) se determinará la validez de cada instrumento.

**Tabla 1.** Resultados Alpha de Cronbach

<b>Instrumento evaluado</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Inteligencia emocional: dimensión personal	0,76
Inteligencia emocional: dimensión social	0,79
Desempeño laboral: IWPQ	0,81

Se puede interpretar que los dos instrumentos de inteligencia emocional poseen una buena consistencia y que el instrumento con el que se midió el IWPQ posee una alta consistencia (Cronbach y Gleser, 1957).

### **Tratamiento de los datos**

Con el propósito de facilitar la realización del análisis factorial en SPSS® y el cálculo de la correlación, se crea una matriz de variables con las respuestas de cada uno de los tres instrumentos (tabla 2).

**Tabla 2.** Tratamiento de datos e identificación de variables

<b>Variable</b>	<b>No. preguntas</b>	<b>Identificación en SPSS®</b>
Inteligencia emocional - Dimensión personal (IEp)	26	VAR 001 – VAR 026
Inteligencia emoción-I - Dimensión social (IEs)	23	VAR 027 – VAR 049
Desempeño laboral (IWPQ)	18	VAR 050 – VAR 067

## Análisis factorial

Se realiza un análisis factorial exploratorio con el propósito de encontrar un número más pequeño y significativo de dimensiones, perdiendo lograr el mínimo de información posible. Con el software SPSS® de IBM, se utiliza el método de componentes principales para extraer los factores y el método de rotación Varimax para encontrar el número mínimo de variables que, a su vez, tengan una alta correlación. Este ejercicio se realiza de forma iterativa, eliminando las variables con un menor valor en la matriz anti-imagen, hasta lograr un índice KMO > 0,7 (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019).

### Análisis Factorial – Inteligencia emocional dimensión personal

**Tabla 3.** Análisis factorial – Inteligencia emocional: dimensión personal

Inteligencia emocional	Número de factores	KMO	Nivel de significancia	Varianza total de la escala
Dimensión personal	5	0,723	<0,01	63,52%

- **Factor 1 (IEp1):** VAR 16, 21, 17, 23 y 14

El factor 1 está compuesto por las siguientes preguntas:

- -4 - Los cambios alteran mis emociones manifestadas ante otras personas:
- -6 - Identifica las razones de mi felicidad:
- -7 - Expresa con facilidad la felicidad:
- -1 - Soy consciente de mis fortalezas como persona:
- -3 - Persisto en la búsqueda y logro de objetivos:

Estas preguntas agrupan las características generales de la identificación y expresión de emociones positivas (Duque et al., 2017), en que el colaborador comprende la relación entre su felicidad personal y su rol laboral, así como la conciencia de sus fortalezas personales y la persistencia para el logro de sus objetivos individuales.

- **Factor 2 (IEp2):** VAR 5, 3 y 2-2 - Reconozco los elementos positivos de mis emociones: -3 - Reconozco los efectos negativos de mis emociones: -5 - Me siento responsable por los efectos de mis emociones:

Estas preguntas agrupan las características generales del reconocimiento de emociones (Duque et al., 2017), en que el colaborador comprende sus respuestas emocionales en el trabajo, así como la autogestión emocional.

- **Factor 3 (IEp3):** VAR 11, 19 y 4-4 - Conozco mis límites emocionales

- -1 - Reconozco la importancia del trabajo en equipo para lograr el éxito profesional:
- -9 - Considero la honestidad e integridad como indispensables para todos mis actos:

Estas preguntas agrupan las características generales del trabajo en equipo con integridad (Duque et al., 2017), en que el colaborador valora el trabajo en equipo, acompañado de su autogestión emocional y la búsqueda de la honestidad como factor integrador del éxito laboral.

- **Factor 4 (IEp4):** VAR 18 y 22

- -8 - Soy claro en expresar lo que quiero y espero de las personas:
- -2 - Considero la innovación como fundamental para toda actividad que realizo:

Estas preguntas agrupan las características generales de la innovación en el trabajo, donde el colaborador valora la innovación como factor esencial para la consecución de los logros empresariales, acompañados de una saludable interacción emocional con el equipo de trabajo.

- **Factor 5 (IEp5):** VAR 12, 15 y 20
- -2 - Reconozco que el estado físico influye en las emociones manifestadas:
- -5 - Desisto de una meta planteada cuando se presentan muchos obstáculos:
- -0 - Considero que el desempeño, no es resultado exclusivo de mi propio esfuerzo

Estas preguntas agrupan las características generales de la autoestima (Duque et al., 2017), en que el colaborador es consciente que su estado interior influye en el reconocimiento de sus propias emociones.

### *Análisis Factorial – Inteligencia emocional dimensión social*

**Tabla 4.** Análisis factorial – Inteligencia emocional: dimensión social

Inteligencia emocional	Número de factores	KMO	Nivel de significancia	Varianza total de la escala
Dimensión social	4	0,724	<0,05	64,92%

- **Factor 1 (IEs1):** VAR 33, 32 y 39–6 - Diseño y aplico tácticas efectivas de persuasión:–7 - Persuado a otros para realizar actividades en el trabajo
- -3 - Considero que no deberían expresarse enojo e ira en el puesto de trabajo:

Estas preguntas agrupan las características generales de la persuasión (Duque et al., 2017), en que el colaborador establece tácticas de persuasión de su equipo de trabajo, reforzado con la expresión social de emociones.

- **Factor 2 (IEs2):** VAR 29, 37, 34 y 35–3 - Percibo las aptitudes que fortalecen el desempeño de las personas: –8 - Expreso mis ideas de forma clara: –9 - Las personas entienden con facilidad lo que quiero decir
- -1 - Identifico lo que las demás personas piensan:

Estas preguntas agrupan las características generales de la comunicación asertiva y el desarrollo de habilidades (Duque et al., 2017), que es la habilidad del colaborador de expresar sus ideas y proyectos con claridad, así como también comprende el espacio y tiempo apropiado para tal fin.

- **Factor 3 (IEs3):** VAR 40, 49, 36 y 45
- -0 - Propicio situaciones ganar-ganar con compañeros de trabajo:
- -4 - Me molesta que las demás personas expresen sus emociones sin importar las consecuencias de las mismas.
- -9 - Genero procesos de negociación y mediación para evitar conflictos:
- -3 - Expreso emociones reales en el puesto de trabajo:

Estas preguntas agrupan las características generales de la expresión social y genuina de las emociones en el lugar de trabajo (Duque et al., 2017), combinada con estrategias apropiadas para la negociación en ambientes laborales, así como la mediación en el conflicto.

- **Factor 4 (IEs4):** VAR 31–5 - Proyecto una imagen de respeto y ejemplo hacia los demás

Esta pregunta corresponde a la característica general de la percepción social del respeto en el lugar de trabajo (Duque et al., 2017), así como la imagen que el colaborador pretende proyectar a su equipo de trabajo.

### Análisis Factorial – IWPQ

**Tabla 5.** Análisis factorial – desempeño laboral: IWPQ

Desempeño laboral	Número de factores	KMO	Nivel de significancia	Varianza total de la escala
IWPQ	3	0,741	<0,01	60,9%

- **Factor 1 (IWPQ 1):** VAR 51, 53, 50, 55, 52, 54 y 58–1 - He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.–2 - He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo.–3 - He sido capaz de establecer prioridades.–4 - He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.–5 - He gestionado bien mí tiempo.–9 - He trabajado para mantener al día mis competencias laborales.–6 - Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.

Estas preguntas corresponden a la escala de desempeño de la tarea (Koopmans et al., 2014), que mide aspectos como la acertada planificación del trabajo, el establecimiento de prioridades, la gestión del tiempo y el cumplimiento de los objetivos asignados. Para el caso de los estudiantes de ingeniería industrial también se añade la iniciativa para tomar responsabilidades adicionales.

- **Factor 2 (IWPQ 2):** VAR 57, 61, 59, 62, 60 y 56–7 - He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles.–8 - He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.

- –0 - He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.
- –1 - He asumido responsabilidades adicionales.
- –2 - He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.
- –3 - He participado activamente en reuniones y/o consultas.

Estas preguntas corresponden a la escala de desempeño contextual (Koopmans et al., 2014), que mide aspectos como la actualización de competencias para la realización del trabajo. La solución creativa de problema, así como el enfoque innovador y la participación activa en el negocio.

- **Factor 3 (IWPQ 3):** VAR 64, 67, 65, 66 y 63

- –4 - Me he quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo.
- –5 - He empeorado los problemas del trabajo.
- –6 - Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos.
- –7 - He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.
- –8 - He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.

Estas preguntas corresponden a la escala de comportamientos improductivos en el trabajo (Koopmans et al, 2014), que considera aquellas acciones que empeoran las condiciones del trabajo, no favorece la solución de conflictos, ni la cohesión del equipo de trabajo.

### Análisis correlacional

Con los resultados del análisis factorial y de acuerdo con el propósito correlacional de esta investigación, considerando que las dos variables son de tipo ordinal, se utilizará el coeficiente Rho de Spearman (Khamis, 2008).

**Tabla 6.** Correlación entre el factor IWPQ1 y los factores de la dimensión personal de la inteligencia emocional

Factores IE: Dimensión personal	IEp1	IEp2	IEp3	IEp4	IEp5
Coeficiente Rho de Spearman	0,141	0,140	0,306	0,236	0,06
Significancia bilateral	0,296	0,298	0,021*	0,077	0,658

**Tabla 7.** Correlación entre el factor IWPQ2 y los factores de la dimensión personal de la inteligencia emocional

Factores IE: Dimensión personal	IEp1	IEp2	IEp3	IEp4	IEp5
Coeficiente Rho de Spearman	0,196	0,197	0,344	0,185	0,069
Significancia bilateral	0,144	0,141	0,009*	0,169	0,610

**Tabla 8.** Correlación entre el factor IWPQ3 y los factores de la dimensión personal de la inteligencia emocional

Factores IE: Dimensión personal	IEp1	IEp2	IEp3	IEp4	IEp5
Coeficiente Rho de Spearman	-0,096	-0,226	-0,198	-0,105	-0,251
Significancia bilateral	0,478	0,091	0,139	0,435	0,060

Se encuentra una asociación positiva moderada: 0,306 (Khamis, 2008) entre el factor IEp3: trabajo en equipo con integridad y el factor del desempeño laboral IWPQ1: desempeño de la tarea, cumpliendo con una significancia en el nivel 0,05 bilateral, por lo que se valida estadísticamente el resultado.

Se encuentra una asociación positiva moderada: 0,344 (Khamis, 2008) entre el factor IEp3: trabajo en equipo con integridad y el factor del desempeño laboral IWPQ2: desempeño contextual, cumpliendo con una significancia en el nivel 0,01 bilateral, por lo que se valida estadísticamente el resultado.

Aunque se encuentra una asociación negativa débil (Khamis, 2008), entre el factor IWPQ3: los comportamientos negativos o contraproducente en el trabajo y cada uno de los factores de la inteligencia emocional en su dimensión personal, estos resultados carecen de significancia estadística. Por otro lado, no se encuentra asociación, ni significancia estadística entre el IWPQ y la inteligencia emocional en su dimensión social.

Finalmente, de forma general, se encuentra una asociación positiva moderada (Khamis, 2008), entre la dimensión personal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral, medido desde la perspectiva del IWPQ, cumpliendo con una significancia en el nivel 0,05 bilateral y corroborando los resultados de la tabla 6 y 7.

**Tabla 9.** Correlación entre el factor IWPQ y la inteligencia emocional, en su dimensión personal

IE: Dimensión personal	IEp
Coefficiente Rho de Spearman	0,313
Significancia bilateral	0,018

Con base, en el anterior resultado, es posible proponer un modelo de regresión lineal simple con un potencial moderado de predecir los resultados de desempeño laboral, a partir de la medición de la inteligencia emocional en su dimensión personal.

Los supuestos para el análisis de esta regresión lineal fueron evaluados respecto a su colinealidad y significancia. La regresión lineal simple, aunque con validez estadística es un modelo limitado por la realidad de un contexto cultural y organizacional. Por tal razón, es necesario discutir los presentes resultados a la luz de los hallazgos de otros autores.

## Discusión de resultados

El principal hallazgo del análisis correlacional es la asociación positiva moderada entre la dimensión personal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral medido a través del IWPQ. En un trabajo investigativo realizado sobre 215 colaboradores de diversas organizaciones en Israel, también se encuentra una asociación positiva de la inteligencia emocional en su dimensión personal con el desempeño laboral ( $r=0.47$ ,  $p<0.01$ ), así como también se observó el efecto catalizador de la inteligencia emocional en la vivencia de comportamientos virtuosos como la compasión, el altruismo y la confiabilidad (Carmeli y Josman, 2006).

En una investigación realizada sobre 272 colaboradores de distintas organizaciones públicas y privadas de España, que trabajan bajo el paradigma del liderazgo transformacional (López-Zafra et al., 2017), se encuentra que los subordinados que tienen líderes que pueden transmitir emociones y cambios positivos en su equipo de trabajo cuentan con una asociación positiva entre su inteligencia emocional grupal y el desempeño laboral personal ( $r=0.45$ ,  $p<0.01$ ).

La asociación entre la inteligencia emocional y el desempeño académico o laboral, también puede ser medida en contextos diferentes al hispanoamericano o anglosajón. Tal es el caso desde la perspectiva de una universidad pública en Malasia (Mohamad y Hanafi, 2018), donde se encuentra que la asociación positiva de la inteligencia emocional y el desempeño académico ( $r=0.64$ ,  $p<0.05$ ) sirve de apoyo para la toma de las mejores decisiones con respecto a su comportamiento y estilo de vida.

En una investigación realizada sobre estudiantes de las dos principales universidades de Pakistán (Bibi et al., 2020), se encuentra una asociación negativa entre la inteligencia emocional ( $r=-0.34$ ,  $p<0.01$ ) y los factores promotores de la agresividad. La explicación de esta asociación subyace en que los individuos que no son conscientes de sus propias emociones, es decir, de la dimensión personal de su inteligencia emocional, pues pueden reaccionar de forma desproporcionada frente a situaciones de conflicto o desacuerdo. Las estrategias propuestas para el control de ira en los jóvenes universitarios a través del mejoramiento de su inteligencia emocional personal incluyen conferencias cortas, juegos de rol, trabajo en equipo con grupos pequeños de pares y la discusión abierta sobre los hallazgos de cada intervención.

Una competencia de vital importancia para los ingenieros y que es solidaria con su desempeño laboral, es su capacidad de análisis matemático y su respectiva utilización en la resolución de problemas. Sobre esto, se encuentra una asociación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño en las matemáticas ( $r=0.31$ ,  $p<0.01$ ), confirmando las hipótesis que los hombres y mujeres que obtuvieron los mayores puntajes en las pruebas de competencia matemática fueron más seguros y persistentes, exhibieron un menor nivel de ansiedad y poseían calificaciones más altas en sus cursos de pregrado (Tariq et al., 2013).

En el sector público también se ha estudiado el rol de las emociones y el desempeño laboral (Lee, 2013). Los hallazgos estadísticos muestran que la inteligencia emocional juega un papel parcialmente significativo en la realización efectiva del trabajo público. Las tensiones que estos trabajadores enfrentan por las exigencias de lo público y sus propias auditorías legales y de transparencia, añaden un mayor grado de dificultad al trabajo.

También es posible hallar en la literatura científica, estudios en que no hay una asociación positiva entre la inteligencia emocional y desempeño laboral ( $r=-0.21$ ,  $p<0.01$ ), tal es el caso de la investigación africana realizada sobre agentes policiales, carcelarios y de justicia en Nigeria (Agboola, 2016). En esta misma dirección, se encontró una asociación débil entre la inteligencia emocional y el desempeño académico de estudiantes de ingeniería en una universidad de la India (Devi y Narayanamma, 2014), en los resultados estadísticos de su estudio solo encuentran un factor de inteligencia emocional: la interpretación de mensajes no verbales como significativamente asociado con el desempeño académico.

En estudios donde se encuentra una asociación moderada entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral individual (Lam y Kirby, 2002), también se encuentra que se deben considerar otro tipo de habilidades sociales. Por otro lado, el mencionado estudio tuvo limitaciones en la claridad de varios de sus instrumentos lo cual es comprobado con varios coeficientes Alpha de Cronbach con valores bajos. Finalmente, una posible causa de la baja asociación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, pueden ser los ambientes de trabajo o estudio excesivamente demandantes, el clima organizacional tóxico y la disminución en la autonomía (Abraham, 2004).

## Propuesta de estrategias para mejorar el desempeño laboral

El aporte de los diferentes autores aquí revisados nos permite proponer la inclusión de la formación para el desarrollo de competencias directivas personales, como la inteligencia emocional personal en la formación integral de los estudiantes de ingeniería industrial que tendrán un efecto positivo sobre su desempeño laboral.

Uno de los principales objetivos de las universidades es educar en la adquisición de capacidades, habilidades, competencias y valores, que permitan a sus egresados conectar de forma sostenida con el mundo laboral y desarrollar de forma exitosa su plan de carrera profesional.

En el estudio de la asociación entre la inteligencia emocional y desempeño laboral en profesionales de diferentes campos como la ingeniería de sistemas y las licenciaturas (Pertegal-Felices et al., 2014), además de encontrar la asociación positiva de los factores mencionados en ambos grupos, se concluye que es necesario fomentar la inclusión de la formación en inteligencia emocional en sus propios currículos, ya que este complemento en su formación les permitirá un mejor desarrollo y plan de carrera.

Con este propósito en mente, algunas universidades españolas han implementado grupos pequeños de estudiantes sobresalientes con la denominación: Grupos de Alto Rendimiento Académico con el fin de fortalecer el potencial de sus estudiantes más destacados (Pertegal-Felices et al., 2017).

Por lo tanto, se propone la formación específica de los estudiantes del programa de ingeniería industrial a partir del quinto semestre en habilidades directivas, iniciando por la formación de Grupos de Alto Rendimiento Académico que, además de ser formados en sus competencias de ingeniería, también contarán con el siguiente trabajo específico:

1. Caracterización, a través de los instrumentos de medición del presente trabajo.
2. Entrenamiento específico en el concepto de inteligencia emocional y su efecto organizacional, de forma personal y en equipos vivenciales de trabajo.
3. Simulación de un ambiente laboral, donde se probarán diferentes situaciones que requieran de una respuesta adecuada desde las herramientas de inteligencia emocional adquiridas.

## Conclusiones

El instrumento de medición del desempeño laboral IWPQ es validado como herramienta para consecución de información relevante para esta variable independiente. En la búsqueda que se hizo en la presente investigación no se encontró literatura que utilizara este instrumento, específicamente, para asociar el desempeño laboral con la inteligencia emocional.

El proceso de validación de la aplicación de los instrumentos fue exitoso a través de los coeficientes Alpha de Cronbach, que catalogó a los instrumentos de inteligencia emocional con buena consistencia y al instrumento de IWPQ con alta consistencia.

El análisis factorial realizado permitió enfocar la investigación en los factores con la significancia necesaria para establecer relaciones de asociación confiables entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

En el resultado del análisis correlacional se encuentra una asociación positiva moderada entre la dimensión personal de la inteligencia emocional y el desempeño laboral medido a través del IWPQ. De forma específica, se encuentra una asociación positiva moderada entre el factor IWPQ1 (desempeño en el trabajo) y IWPQ2 (desempeño contextual) con el factor de inteligencia emocional IEP3 (trabajo en equipo con integridad).

No se encuentra asociación estadística entre la dimensión social de la inteligencia emocional y el desempeño laboral IWPQ. A partir de la asociación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial del Centro Regional Buga de Uniminuto, se propondrá la creación de Grupos de Alto Rendimiento Académico que, además de recibir profundización temática en ingeniería para el siglo XXI, recibirán entrenamiento específico para el desarrollo de sus competencias directivas personales, haciendo énfasis en la inteligencia emocional.

El potencial futuro de esta investigación, corresponde al aprovechamiento de la medición del desempeño laboral IWPQ en diferentes industrias y con muestras de mayor tamaño y validar la asociación positiva con la inteligencia emocional, con el propósito de promover estrategias de formación en competencias directivas personales, que favorezcan la creación de valor en la organización. Asimismo, surge la necesidad de crear instrumentos específicos para la medición del desempeño académico y, posteriormente, hallar su relación con el desempeño laboral de los nuevos profesionales.

Las oportunidades de investigación a futuro están relacionadas con ampliar la aplicación de los instrumentos en diferentes programas técnicos, tecnológicos y profesionales que incluyan estudiantes que se encuentren laborando simultáneamente, permitiendo así una muestra con mayor diversidad y de esta forma precisar los factores de la inteligencia emocional con mayor influencia en el desempeño laboral medido a través del instrumento IWPQ. La formación en habilidades blandas y hacer investigación en este tema es de vital importancia para las generaciones futuras inmersas en nuestra cambiante economía digital.

## Referencias

- Abraham, R. (2004). Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(2), 117-145. <https://doi.org/10.3200/MONO.130.2.117-145>
- Agboola, G. (2016). Emotional, Social, and Cognitive Intelligence as Predictors of Job Performance Among Law Enforcement Agency Personnel. *Journal of Applied Security Research*, 11(2), 149-165. <https://doi.org/10.1080/19361610.2016.1137175>
- Bibi, A., Saleem, A., Adnan, M. y Shafique M. (2020). Emotional Intelligence and Aggression among University Students of Pakistan: A Correlational Study. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 29(10). <https://doi.org/10.1080/10926771.2019.1709592>
- Boyatzis, R., Rochford, K. y Cavanagh, K. (2017). Emotional intelligence competencies in engineer's effectiveness and engagement. *Career Development International*, 22(1), 70-86.
- Carmeli, A. y Josman, Z. (2006) The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-419. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_5)
- Chopra, K. y Kanji, K. (2010) Emotional Intelligence: A Catalyst for Inspirational Leadership and Management Excellence. *Total Quality Management*, 21(10), 971-1004
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cronbach, L. y Gleser, C. (1957). *Psychological Tests and Personnel Decisions*. University of Illinois Press.
- Da Costa, M., Pinto, L., Martins, H. y Vieira, D. (2021) Developing Psychological Capital and Emotional Intelligence in Higher Education: A Field Experiment with Economics and Management Students. *The International Journal of Management Education*, 19, 100516. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100516>
- Devi, V. y Narayanamma, L. (2014). Academic Achievement in Engineering: Does Emotional Intelligence Matter? *Journal of Contemporary Research in Management*, 9(3).
- Dulewicz, V. y Higgs, M. (2004) Can Emotional Intelligence be Developed? *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111
- Duque-Ceballos, J., García-Solarte, M., y Hurtado-Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(2017), 250-260.
- Encinas, J. y Chauca, M. (2020). Emotional Intelligence can Make a Difference in Engineering Students under the Competency-Based Education Model. *Procedia Computer Science*, 172, 960-964.
- García-Zea, D., Sankar, S. y Isna, N. (2020): The impact of emotional intelligence in the military workplace, *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1708157>
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T. y Castejón, J. (2019) Desarrollando la inteligencia emocional en educación superior: evaluación de la efectividad de un programa en tres países. *Educación XX1*, 22(1), 161-187. <https://doi.org/10.5944/educxx1.19880>
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairos.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. Editorial Javier Vergara.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. Ed.). McGraw-Hill.
- Khamis, H. (2008), Measures of Association How to Choose? *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 24(3).
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H. y Beek, A. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337

- Lam, T. y Kirby, S. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143. <https://doi.org/10.1080/00224540209603891>
- Lassk, G. y Shepherd, C. (2013). Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 25-37
- Lee, H. (2013). An Empirical Analysis of the Relationship between Emotional Intelligence and Emotion Work: An Examination of Public Service Employees. *International Review of Public Administration*, 18(2), 85-107. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805254>
- Lindebaum, D. y Jordan, P. (2012). Relevant but Exaggerated: The Effects of Emotional Intelligence on Project Manager Performance in Construction. *Construction Management and Economics*, 30(7), 575-583.
- López-Aguado, M. y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1-14. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- López-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P. y Augusto-Landa, J. (2017). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *International Journal of Social Psychology*, 32(3), 513-538, <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo* (13a. Ed.). Ecoe.
- Mayer, J., DiPaolo, M. y Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(1), 772-781.
- Mohamad, M. y Hanafi, N. (2018). Bridging Emotional Intelligence on Academic Performance: Public University's Perspective. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3).
- Pekaar, K., Linden, D., Bakker A. y Marise, P. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance: The Role of Enactment and Focus on Others' Emotions. *Human Performance*, 30(2), 135 -153. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1332630>
- Pertegal-Felices, M., Castejón-Costa, J., Gilar-Corbí, R. y Mora-Mora, H. (2017). Emotional Intelligence Profile of High Academic Performance Students in Computer Engineering. *Journal of Education 2*, 197(3), 25-33. <https://doi.org/10.1177/0022057418782343>
- Pertegal-Felices, M., Castejón-Costa, J. y Jimeno-Morenilla, J. (2014). Differences Between the Personal, Social and Emotional Profiles of Teaching and Computer Engineering Professionals and Students. *Studies in Higher Education*, 39(7), 1185-1201. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2013.777410>
- Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-del-Río, E. y Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-Report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205.
- Rhee, S. y White, J. (2007) The Emotional Intelligence of Entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(4), 409-425.
- Rojell, E., Pettijohn, C. y Parker, S. (2006) Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Predictors of Performance in Salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 113-124
- Román-Calderón, J., Aguilar-Barrientos, S., Escalante, J., Barbosa, J., y Arias, A. (2020) The Effect of Student Work Group Emotional Intelligence on Individual Task Performance in Teams. *Journal of Experiential Education*, 44(2). <https://doi.org/10.1177/1053825920940342>
- Sackett, P. y Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 419-450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(1), 185-211.
- Tariq, V., Qualter, P., Roberts, S., Appleby, Y., y Barnes, L. (2013). Mathematical Literacy in Undergraduates: Role of gender, Emotional Intelligence and Emotional Self-Efficacy. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, 44(8), 1143-1159, <https://doi.org/10.1080/0020739X.2013.770087>

Tucker, L., Sojka, J., Barone, F. y McCarthy, A. (2000). Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates. *Journal of Education for Business*, 75(6), 331-337.

World Economic Forum. (WEF). (2020). The Future of Jobs. <https://bit.ly/3G9x1mx>

World Economic Forum. (WEF). (2016). *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*. <https://bit.ly/3B3n1aV>

Whetten, D., y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Artículo de revisión.



# Características de las localidades de Bogotá en contraste con las unidades administrativas territoriales de otras cinco grandes ciudades

## Characteristics of the localities of Bogotá in contrast to the territorial administrative units of five other large cities

Naidú Duque Cante, Ph D<sup>1</sup>, y Rosa Milena Molina Caro<sup>2</sup>

1. *Doctora en modelado en política y gestión pública por la Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Profesora Escuela Superior de Administración Pública, ESAP. Bogotá, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-2129-7272> [naidu.duque@gmail.com](mailto:naidu.duque@gmail.com)

2. *Máster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Proyectos por la Universidad Viña del Mar (Chile)*. Líder de Atención a la Ciudadanía de la Secretaría Distrital de Gobierno. Bogotá, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-2670-3260> [romimolca85@gmail.com](mailto:romimolca85@gmail.com)

Clasificación JEL: **H11, H75**

Recibido: **16/07/21** Aprobado: **27/10/21**

### Como citar este artículo

Duque, N., y Molina, R. (2021). Características de las localidades de Bogotá en contraste con las unidades administrativas territoriales de otras cinco grandes ciudades. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 17(33). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3613>

**Resumen.** Este artículo está orientado a analizar la forma en la que se han estructurado territorialmente algunas ciudades grandes, en especial Bogotá, para el cumplimiento de propósitos de desconcentración y fortalecimiento de la democracia local. Mediante una revisión normativa y bibliográfica se pudo identificar las similitudes y diferencias existentes entre la estructura propia de Bogotá y otras ciudades capitales como Quito, Ciudad de México, Buenos Aires, Brasilia y Madrid. Lo anterior con el propósito de demostrar que, aunque las normas más importantes que rigen para Bogotá le otorgaron un estatus especial a las localidades, como sucede con las divisiones territoriales de algunas de las otras ciudades analizadas, en la práctica, su diseño las orientó al cumplimiento de funciones de gestión y de apoyo a los organismos centrales, restringiendo su rol en el cumplimiento de funciones propias orientadas a la gestión de los asuntos propios de sus comunidades.

**Palabras clave:** entidad local, administración local, desconcentración, descentralización, división administrativa.

**Abstract.** This article is aimed at analyzing the way in which some large cities, and especially Bogotá, have been structured territorially to fulfill the purposes of deconcentration and strengthening of local areas. Through a normative and bibliographic review, it was possible to identify the similarities and differences between the structure of Bogotá and other capital cities such as Quito, Mexico City, Buenos Aires, Brasilia and Madrid. The foregoing with the purpose of demonstrating that, although the most important norms that govern Bogotá granted a special status to the localities, as happens with the territorial divisions of some of the other cities analyzed, in practice their design oriented them to compliance. of management and support functions to the central organizations, restricting their role in the fulfillment of their own functions aimed at managing the affairs of their communities.

**Keywords:** local entity, local administration, deconcentration, decentralization, administrative division.

## Introducción

La gestión urbana cobró gran relevancia durante la segunda mitad del siglo XX, debido al crecimiento descontrolado de las ciudades por la migración de poblaciones provenientes de zonas rurales hacia los centros urbanos con economías más prometedoras (Borja y Castells, 1998). Ahora, durante el siglo XXI, la preocupación por lo urbano ha trascendido al fenómeno metropolitano, dado que a las problemáticas ambientales, económicas y sociales, derivadas de la constante urbanización, se agregan los problemas de coordinación, articulación y cooperación procedentes del crecimiento e interrelación permanente de unidades territoriales colindantes (Grochowski, 2009).

El crecimiento desproporcionado de los centros urbanos importantes y de los territorios aledaños es presionado principalmente por dinámicas de naturaleza laboral, de servicios y de finanzas que dan lugar a un desbordamiento provocado directamente por el aumento de la población y la generación de interdependencias tecnológicas, ambientales, geográficas, económicas, culturales y sociales (Gómez-Álvarez y otros, 2019). De acuerdo con Puga (2010) se ha podido evidenciar reiteradamente que en las grandes ciudades, y en donde existe mayor concentración poblacional, se presenta una mayor productividad tanto de las empresas como de su mano de obra (Gaspar y Glaeser, 1998). Esto se facilita debido a que surgen una mayor innovación y posibilidades de probar alternativas de emprendimiento donde existen mejores oportunidades laborales (Fagio y Silva, 2014).

Además, de acuerdo con Naciones Unidas se estima que desde 2007 más de la mitad de los habitantes del planeta ha vivido en las ciudades, generando el aumento de barrios pobres, de infraestructuras y servicios inadecuados y sobrecargados, del consumo de energía, de la contaminación del aire y de la presión sobre los suministros de agua dulce, aguas residuales, entorno de vida y salud pública (Naciones Unidas, 2021). Esta es la razón por la que el tema urbano y local fue incluido dentro de los nuevos Objetivos del Desarrollo Sostenible, con el fin de propender hacia 2030 por Ciudades y Comunidades Sostenibles, lo que implica además que estas deben ser inclusivas, seguras y resilientes.

Los fenómenos de urbanización y metropolización aceleradas presionan principalmente a las grandes ciudades, debido a que estas son las que enfrentan el mayor flujo de migrantes y de transformaciones sociales, ambientales y económicas. El proceso de urbanización trae consigo altos grados de densificación presionados por economías de escala que derivan en la existencia de redes de ciudades policéntricas, que originan mejores oportunidades económicas y de acceso a servicios, pero que también generan desigualdad, contaminación y delincuencia (Cottineau y otros, 2016), por lo que se ha demostrado que en las ciudades se produce una compensación entre costos y beneficios que aumentan con la escala urbana (Combes, Duranton y Gobillon, 2011). Esto se puede observar claramente en las grandes ciudades de todo el mundo, incluyendo todas las ciudades capitales de los estados, y en otras ciudades relevantes de gran tamaño. Así mismo, debido a que sus dinámicas son las que originan los posteriores procesos de metropolización, su rol resulta fundamental a la hora de constituir vínculos intergubernamentales que garanticen la coordinación entre los diferentes entes territoriales involucrados.

Por este motivo, es necesario en primera medida que las ciudades garanticen el vínculo con los niveles más básicos de la vida social y, por lo tanto, puedan resolver los asuntos que atañen a la diversidad de manifestaciones sociales, económicas y ambientales que acontecen a nivel micro. Para ello, dado que las ciudades concentran millones de habitantes y es difícil distinguir las particularidades de los territorios pequeños para incorporarlas en los procesos de decisión e implementación de programas y proyectos, estas han optado por establecer divisiones territoriales a su interior, administradas mediante unidades de gestión generalmente de naturaleza desconcentrada (Urán, 2014). Con ello se busca, entre otros propósitos, articular las visiones particulares con los grandes proyectos de la ciudad, mejorar la capacidad de respuesta de las autoridades gubernamentales y fortalecer la participación y la representación de los intereses locales.

Debido a la importancia que han adquirido durante las últimas décadas los procesos de democratización, la gobernabilidad y el mejoramiento constante de la gestión estatal a nivel urbano, este documento está orientado a analizar la forma como se han estructurado algunas ciudades grandes en divisiones administrativas al interior de su territorio, y en especial la forma como se encuentra organizada la ciudad de Bogotá para llevar a cabo estos propósitos, a saber, mediante las localidades. En el proceso, se identificaron las similitudes y diferencias existentes entre la estructura propia de Bogotá y otras ciudades capitales como Quito, Ciudad de México, Buenos Aires, Brasilia y Madrid. Mediante una revisión normativa y bibliográfica se pudo conocer la forma como las unidades administrativas territoriales de estas ciudades se insertan dentro la estructura general de la entidad, así como la descripción propia que les corresponde en materia de autoridades y responsabilidades. En términos generales se pudo demostrar que, aunque las normas generales establecidas para Bogotá buscaron equipararlas a modelos similares a los que identifican a ciudades como Buenos Aires, Ciudad de México y Madrid en materia de su rol en la gestión y la promoción de la autonomía local, en la práctica los desarrollos normativos posteriores profundizaron su lógica de unidades desconcentradas similar a como están diseñadas otras ciudades, como son los casos de Brasilia y Quito.

### ***Fundamentación teórica y conceptual***

La discusión sobre la gestión territorial de las ciudades se puede abordar teóricamente desde enfoques como la Nueva Gestión Pública (NGP), la Gobernanza, y la Gobernanza Multinivel, al interior de los cuales es posible identificar diferentes clases de propuestas relativas a la democratización y al mejoramiento de la gestión estatal. Aunque ya han pasado varias décadas desde la aparición de la Nueva Gestión Pública dentro de la lógica del modelo neoliberal del Estado, esta sigue siendo una propuesta importante en la configuración y funcionamiento del aparato administrativo público a nivel de muchas regiones del mundo (Morales, 2014). Su propósito ha sido el de incorporar en el sector público lógicas y herramientas de la gestión provenientes del sector privado, con el fin de garantizar eficiencia, eficacia, y transparencia en su aparato administrativo. Esta incorporación, sin embargo, no ha significado en todos los casos el trasplante de instrumentos de gestión organizacional privados en el ámbito de los organismos públicos, sino que ha derivado en una transformación a distintos niveles que ha dependido de cada caso en particular. Con lo cual se puede hablar de casos de aplicación directa, de adaptación creativa o de necesidad de reconceptualización en las situaciones de especificidad del sector público (Lopez, 2006).

Dado que el Estado tiene como propósito central el bienestar colectivo y no la rentabilidad económica, la NGP ha tenido que incorporar herramientas como, por ejemplo, la descentralización territorial, cuyos propósitos están orientados a mejorar la capacidad de respuesta del Estado y el mejor uso de los recursos públicos para el mejoramiento de la calidad de vida. Como fenómeno administrativo, la descentralización se materializó mediante el traslado a nivel local de responsabilidades tradicionalmente ubicadas en los organismos centrales, con el fin de garantizar decisiones que reflejaran las diferencias de los escenarios más pequeños. Entre otros aspectos, se buscó mejorar el impacto de las decisiones públicas mediante la incorporación de los ciudadanos en los escenarios de decisión e implementación (Kosec y Mogues, 2020). Con lo cual, la descentralización también ha hecho referencia a la manera de mejorar el diálogo entre los actores estatales y los actores sociales, y se trataría de una herramienta que no solo permitiría mejorar la gestión pública, sino que también estaría orientada a fortalecer las bases democráticas del Estado (Mardones, 2006; Finot, 2003; De Mattos, 1990).

En el caso de las grandes ciudades, por tratarse de entidades territoriales que en general se administran como una sola unidad y que se subdividen en zonas geográficas de referencia administrativa para la gestión pública, normalmente se puede hablar de desconcentración o de

una combinación de las características de la descentralización y la desconcentración. En ambos casos, estas figuras sirven para garantizar el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, descongestionar los despachos públicos y mejorar la prestación y provisión de los servicios y bienes públicos (Hernández, 1999). Pero la desconcentración administrativa se encuentra restringida al ámbito organizacional y su funcionalidad está referida a la forma como se deben estructurar los organismos públicos para garantizar el cumplimiento de sus responsabilidades (De la Vallina, 1961). Esta figura se manifiesta mediante la existencia de unidades de naturaleza administrativa, entre las que se distribuyen las funciones y los recursos de la entidad u organismo (Hernández, 1999).

Además, a diferencia de lo que sucede entre las autoridades de las entidades territoriales, las autoridades que intervienen en la desconcentración se vinculan mediante relaciones jerárquicas, en las que la autoridad superior emite órdenes y realiza procesos de seguimiento y control sobre las autoridades subordinadas, como son las que encabezan las unidades administrativas (Palma y Rufián, 1989). Si bien la desconcentración tiene una naturaleza más técnica que la descentralización, a la que tiende a considerársele de naturaleza política, su materialización, para el caso de las unidades territoriales en los contextos de las grandes ciudades, también incorpora elementos relativos a la participación y la representación ciudadana. En tal sentido, se trataría de un esquema de diseño que responde en gran medida a lógicas de la desconcentración, pero con elementos adicionales que son propios de la descentralización territorial.

Estos propósitos están incorporados también en otras propuestas teóricas, como por ejemplo las relativas a la gobernanza y la gobernanza multinivel que propenden por fortalecer los niveles de eficacia y de legitimidad de las intervenciones públicas mediante la mayor interacción entre los diferentes niveles de gobierno, y entre ellos, el sector empresarial y la sociedad civil (Prats, 2003). Dado que esta interacción debe realizarse en un marco de relaciones democráticas, es necesario que todos los intereses involucrados en el proceso de decisiones estén representados de manera simétrica (Montecinos, 2012). Además, como el proceso de decisiones puede desarrollarse al interior de estructuras multinivel, se requiere definir los actores que participan y los niveles de referencia, con lo que la gobernanza sirve para configurar la capacidad que tiene el gobierno para convertir las necesidades en políticas donde los patrones de interacción no se encuentren sesgados hacia grupos de interés (Ostrom, Gardner y Walker, 1994).

### ***Propósitos y responsabilidades de las divisiones administrativas territoriales al interior de las ciudades***

La división del territorio en unidades administrativas cobra un mayor grado de relevancia en las ciudades grandes a nivel mundial, pero los entes territoriales más pequeños también pueden adoptar divisiones geográficas en su territorio para mejorar la gestión de los asuntos públicos. Por ejemplo, en Colombia, la Constitución y el régimen general de los municipios (Ley 136 de 1994) les permite a los concejos municipales dividir el territorio urbano de cualquier municipio en comunas y el territorio rural en corregimientos, “con el fin de mejorar la prestación de los servicios y asegurar la participación de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos de carácter local” (Artículo 117). En el caso de los distritos, la ley 1617 de 2013 ordena que en lugar de comunas, la división de territorio se debe hacer por localidades, lo cual conduce a que, además de la existencia de Juntas Administradoras Locales (JAL) compuestas por ediles de elección popular, igual que sucede en las comunas y los corregimientos de los municipios, las localidades también puedan contar con alcaldes locales nombrados por el alcalde de la ciudad. Bogotá, también se divide en localidades, cada una de las cuales cuenta con una JAL y un alcalde local, pero por ser la ciudad más importante de nuestro país, cuenta con un régimen administrativo particular (Decreto 1421 de 1993) distinto al que rige para los demás distritos. Esto es similar a lo que sucede con ciudades como Buenos Aires,

Madrid, Ciudad de México, Brasilia y Quito, entre otras, cuya reglamentación interior es específica y particular, dadas sus características económicas, ambientales y de tamaño poblacional.

Los propósitos planteados por las normas para las subdivisiones territoriales y la creación de unidades de gestión dentro de cada una de ellas son similares en todos los casos, aunque se trate de ciudades al interior de un estado federal (Brasilia, Ciudad de México, Buenos Aires), unitario (Quito, Bogotá) o regional (Madrid). En primera medida lo que se busca es garantizar procesos de desconcentración de las funciones de la ciudad, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta de la administración pública en la prestación de servicios y la dotación de bienes públicos (Tabla 1). Esto se articula, además, con estrategias tendientes a acercar el Estado a las comunidades en el proceso de planeación, en procura de generar decisiones más pertinentes para mejorar el bienestar colectivo y de fortalecer la participación, el control social y la representación de la ciudadanía en los escenarios e instancias de gobierno de la ciudad (Rincón, 2012). Para que los propósitos planteados sean llevados a cabo por las unidades administrativas territoriales, deben enmarcarse en los grandes propósitos y directrices establecidos por la ciudad, pero se materializan a través de mecanismos distintos y grados de autonomía otorgados al nivel local.

**Tabla 1.** *Propósitos generales de las divisiones territoriales de las ciudades estudiadas*

Ciudad	Norma	Divisiones territoriales	Propósitos
Quito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 46 de 2001 (Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito).</li> </ul>	9 administraciones zonales	Para efecto, exclusivamente de la desconcentración administrativa y de servicios, así como para asegurar formas más eficaces de participación de sus habitantes.
Ciudad de México (D.F.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitución de la Ciudad de México.</li> </ul>	16 divisiones territoriales cuya administración son alcaldías	Son el orden de gobierno más próximo a la población de la Ciudad y sus instituciones se fundamentan en un régimen democrático, representativo, de participación ciudadana, así como en los preceptos del buen gobierno.
Buenos Aires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitución de la ciudad de Buenos Aires.</li> <li>Ley 1777 de 2005 (ley orgánica de comunas).</li> </ul>	15 comunas	Promover y facilitar la descentralización de las funciones del Gobierno de la Ciudad preservando su integridad territorial; facilitar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y en el control de los asuntos públicos; promover el ejercicio de la democracia directa; mejorar la eficiencia y la calidad de las prestaciones del Gobierno; implementar medidas de equidad y redistribución y compensación de estructuras de las zonas más desfavorecidas.
Madrid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 22/2006, de 4 de julio, de Capitalidad y de Régimen Especial de Madrid.</li> <li>Reglamento Orgánico de los Distritos de la Ciudad de Madrid.</li> </ul>	21 distritos	Los distritos están dotados de órganos de gestión desconcentrada para el impulso y desarrollo de la participación ciudadana en la gestión de los asuntos municipales y su mejora, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del municipio. son instrumento esencial para la aplicación de una política municipal orientada a la corrección de los desequilibrios y a la representación de los intereses de los diversos barrios del municipio.

Ciudad	Norma	Divisiones territoriales	Propósitos
Brasilia (D.F.)	• Lei Orgânica do DF /1993	33 regiones administrativas	La descentralización administrativa, el uso racional de los recursos para el desarrollo socioeconómico y la mejora de la calidad de vida.
Bogotá	• Decreto 1421 de 1993	20 localidades	La organización comunitaria y la participación ciudadana en la dirección, manejo y prestación de los servicios públicos, la construcción de obras de interés común y el ejercicio de las funciones que correspondan a las autoridades. El ejercicio de algunas funciones, la construcción de las obras y la prestación de los servicios cuando con ello se contribuya a la mejor prestación de dichos servicios, se promueva, su mejoramiento y progreso económico y social.

Fuente: *las autoras.*

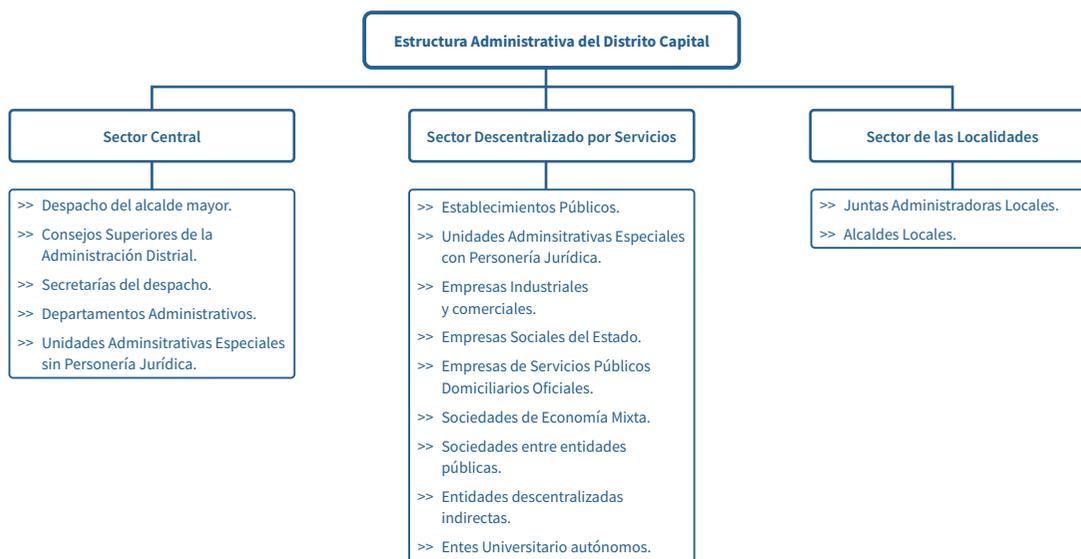
### **Las localidades al interior de la estructura administrativa de la ciudad de Bogotá**

Aunque sean similares en términos de propósitos, el origen de las divisiones territoriales de todas estas ciudades es distinto en el tiempo, debido a que en algunas de ellas es bastante antiguo, como son los casos de Madrid, en 1945 y de Brasilia en 1961. Los casos más recientes son Quito, en 1993 y Ciudad de México con la reforma política de 2016; no obstante, en este último caso las alcaldías remplazaron a las delegaciones de las que su existencia se remonta a los años 40 del siglo XX. Las 20 localidades de Bogotá<sup>3</sup>, por su parte, surgieron en el año 1954 cuando varios municipios aledaños, que fueron conurbados por el distrito, se anexaron y entraron a formar parte de la ciudad. Tras esta anexión, la ciudad se dividió en zonas (Acuerdo 11 de 1954) que a partir del año 1972 fueron designadas Alcaldías Menores (Acuerdo 26 de 1972) y más adelante se denominaron localidades (Acuerdo 2 de 1992). Aunque el número de subdivisiones ha variado en el tiempo, puesto que en el comienzo eran solo 11 y es con el Acuerdo 9 de 1986 que se definieron las 20 que conocemos en la actualidad, el tamaño de estos territorios no ha sido modificado de manera significativa.

La primera referencia sobre el rol de las localidades en materia de desarrollo, fortalecimiento de la democracia participativa y respaldo a la gestión de los asuntos públicos de la ciudad se encuentra en la misma Constitución de 1991. El artículo 322 de la Carta Magna establece que una de las funciones del Concejo es la división del territorio en localidades, frente a las que debe realizar, además, el reparto de competencias y funciones administrativas, en tanto que las autoridades locales (Junta Administradora Local y Alcalde Local) son responsables de la gestión de los asuntos propios de su territorio. La relevancia de este nivel administrativo es nuevamente reconocida y reforzada mediante el Régimen Especial para el Distrito Capital (Decreto Ley 1421 de 1993) para luego ser reglamentada con el Acuerdo Distrital 257 de 2006, en donde se le otorga el mismo grado de jerarquía al Sector de las Localidades frente a los sectores Central y Descentralizado por Servicios que componen la estructura administrativa del Distrito Capital (Ver Figura 1).

3. Las localidades de Bogotá son: Teusaquillo, Chapinero, Antonio Nariño, Santa Fe, Los Mártires, La Candelaria, Sumapaz, Suba, Kennedy, Engativá, Ciudad Bolívar, Rafael Uribe Uribe, Usme, Barrios Unidos, Puente Aranda, Tunjuelito, Bosa, Usaquén, Fontibón y San Cristóbal.

**Figura 1:** Estructura Administrativa del Distrito Capital en el Decreto 1421 de 1993 y el Acuerdo 257 de 2006



Fuente: *las autoras.*

Con lo anterior, el Régimen Especial para la ciudad intentaba reconocerles características propias de la descentralización territorial, como son las referidas al self-government. Esta pretensión es coherente con la denominación “Descentralización Territorial” que encabeza el Título V del Decreto Ley 1421 de 1993, relativo a estas divisiones territoriales. Sin embargo, en Colombia las localidades no pueden ser objeto de descentralización territorial debido a que no son entidades territoriales, y por lo tanto carecen de autoridades ejecutivas de elección popular. Aunque hay varios intentos para que los alcaldes locales sean de elección popular, en la actualidad, siguen siendo nombrados por el alcalde mayor, quien es su superior jerárquico, de terna conformada por la respectiva Junta Administradora Local, esta última compuesta por ediles de elección popular en cada localidad. Así mismo, las localidades no tienen funciones propias asignadas constitucional y legalmente, y no cuentan con recursos propios derivados de impuestos o de transferencias de la nación. Finalmente, se trata de unidades que tampoco encajan en la posibilidad de la descentralización por servicios, ya que éstas no corresponden con ninguna de las clases de organismos descritos en la Figura 12, que en Bogotá suman 38 entidades (Secretaría General del Distrito, 2020).

Este diseño, sin embargo, guarda similitudes con las otras ciudades estudiadas. En todas ellas se materializan propósitos de desconcentración administrativa, debido a que las unidades territoriales en que se subdivide su territorio, en general, no son personas jurídicas, y aunque en el caso de las comunas en la ciudad de Buenos Aires sí se las considera como tal, no se las reconoce como un nivel territorial dentro del Estado. Del mismo modo, para su funcionamiento, todas estas unidades administrativas dependen principalmente de los recursos que les transfiere la ciudad.

En relación con las autoridades que les corresponden todas cuentan con una autoridad ejecutiva, pero solo en dos de los casos (Quito y Brasilia) esta es nombrada por el alcalde de la ciudad, en las otras ciudades (Buenos Aires, Madrid y Ciudad de México) es una autoridad de elección popular, lo

4. En Colombia estos organismos son reconocidos por la ley 489 de 1998 y se concretan como personas jurídicas que pueden ser creadas tanto por el nivel nacional, como por las entidades territoriales para apoyar la ejecución de las funciones que les han sido asignadas constitucional y legalmente. Estos organismos tienen autoridades propias y cuentan con autonomía administrativa y fiscal, sujetas a la naturaleza de cada tipo de organismo. Entre este tipo de organismos están las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta y los Establecimientos Públicos.

cual le otorga mayores grados de autonomía a estas autoridades para el ejercicio de sus funciones (Ver Tabla 2). Además, a excepción de Quito y Brasilia, las demás cuentan con un órgano colegiado, cuyos miembros son elegidos mediante el voto de los ciudadanos, con lo que se garantiza la representación ciudadana en los procesos de decisión interna. Finalmente, no en todos los casos es posible identificar funciones claras para estas unidades administrativas como sucede en los casos de Quito y Brasilia, donde no se describen funciones en las normas principales, igual que en el caso de las localidades de Bogotá limitando con ello el cumplimiento de los propósitos descritos para estas unidades administrativas en materia de provisión de bienes y servicios públicos.

**Tabla 2.** *Autoridades de las unidades territoriales en las ciudades estudiadas*

<b>Ciudad</b>	<b>Divisiones territoriales</b>	<b>Autoridad ejecutiva</b>	<b>Órgano Colegiado</b>
Quito	9 administraciones zonales	Administradores Zonales	-
Ciudad de México (D.F.)	16 divisiones territoriales cuya administración son alcaldías	Alcaldes	Concejos
Buenos Aires	15 comunas	Presidente de la Junta	Juntas Comunales
Madrid	21 distritos	Concejal presidente	Juntas Municipal
Brasilia (D.F.)	33 regiones administrativas	Administrador Regional	-
Bogotá	20 localidades	Alcaldes	Juntas Administradoras Locales

**Fuente:** *las autoras.*

En el caso de Bogotá, a pesar de las pretensiones de la Constitución y el Régimen Especial en las que se busca articular propósitos de descentralización con los de la desconcentración, en la práctica, las localidades han sido interpretadas por la normatividad interna, solo como unidades desconcentradas con alta dependencia frente a los organismos centrales de la ciudad. Las localidades en Bogotá no solo no se comportan como un Sector aparte, como era la intención de las normas generales, sino que están ubicadas al interior de una de las entidades que componen el Sector Central de la Administración Distrital, ocupando así uno de los peldaños más bajos dentro de la cadena organizacional.

Debido a que los organismos que forman parte del Sector Central de las entidades territoriales en Colombia no tienen personería jurídica, los mismos también responden a la lógica de unidades administrativas, sobre las cuales opera la figura de la desconcentración administrativa. Para el caso de la ciudad, el sector central se compone de 18 entidades entre las que se encuentran 15 secretarías, 2 departamentos administrativos y 1 unidad administrativa especial sin personería jurídica (Ver Tabla 3). En este marco, las alcaldías locales son unidades desconcentradas de uno de estos organismos, que a su vez es desconcentrado, debido a que forma parte del Sector Central del Distrito.

**Tabla 2.** Organismos que forman parte del sector central de la Estructura administrativa del Distrito Capital de Bogotá

Secretarías		Departamentos Administrativos	Unidades Administrativas Especiales sin Personería Jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Gobierno</li> <li>• Hacienda</li> <li>• Planeación</li> <li>• Desarrollo Económico</li> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Integración Social</li> <li>• Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura, Recreación y Deporte</li> <li>• Movilidad</li> <li>• Hábitat</li> <li>• Mujer</li> <li>• Seguridad, Convivencia y Justicia</li> <li>• Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo del Servicio Distrital DASCD</li> <li>• Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público DADEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UAE Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá</li> </ul>

**Fuente:** las autoras con base en Secretaría General del Distrito (2020)

Según el Acuerdo 740 de 2019 “por el cual se dictan normas en relación con la organización y funcionamiento de las localidades de Bogotá”, las localidades son *dependencias* de la Secretaría Distrital de Gobierno que sirven para apoyar la ejecución de las competencias asignadas a los alcaldes y alcaldesas locales, por lo que esta Secretaría es la encargada de la formulación de las políticas, los planes y los programas necesarios para mejorar la gestión pública y la gobernabilidad a nivel local (Acuerdo 637 de 2016).

Debido a que en la práctica las localidades no están al mismo nivel, ni de las entidades descentralizadas por servicios, ni de los organismos del sector central, las mismas no están sujetas al control administrativo directo del Alcalde Mayor. En contraste, sobre ellas pueden ejercer control todas las secretarías que componen el Sector Central, tal como lo establece el Acuerdo 257 de 2006 (Artículo 41). Dicho control, tiene como propósito constatar y asegurar que las actividades y funciones de los organismos y entidades, se cumplan en armonía con: i) las políticas generales y sectoriales; ii) los principios de la función administrativa; iii) las misiones y objetivos de los organismos y las entidades; y iv) con el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital (Secretaría Distrital de Gobierno, 2019). Este Acuerdo, además, desconoce el papel de las autoridades locales en materia de control administrativo, a pesar de que el Artículo 69 del Decreto Ley 1421 de 1993, le otorga a las JAL la facultad de “vigilar y controlar la prestación de los servicios distritales en su localidad y las inversiones que en ella se realicen con recursos públicos”.

Ante la ausencia de cualquier mecanismo de interlocución entre el alcalde de la ciudad y los veinte (20) alcaldes locales, que ni siquiera participaban en el Consejo Distrital de Gobierno (Acuerdo 257 de 2006), recientemente se expidió la ley 2116 de junio de 2021 a través de la cual se creó el Consejo Distrital de Gobierno Para Asuntos Locales. Esta instancia se creó con el fin de atender los asuntos relativos exclusivamente a las localidades, mediante el diálogo entre el Alcalde Mayor, los alcaldes locales y los secretarios del despacho.

Sin embargo, la ubicación organizacional de las unidades de gestión correspondiente a las divisiones territoriales al interior de un organismo del sector central en Bogotá es similar a lo que sucede con las otras ciudades analizadas. Este es el caso de Quito, donde las Administraciones Zonales están ubicadas al interior de la Coordinación Territorial, cuyo propósito es garantizar que las políticas de gobierno relativas a propósitos de desarrollo social, económico y territorial se materialicen efectivamente en el territorio de cada una de las Administraciones Zonales (Reglamento Orgánico del Distrito Metropolitano de Quito). Esto mismo sucede en Brasilia (D.F.) cuyas Administraciones Regionales están vinculadas a la Secretaría de Estado del Gobierno Distrital.

Incluso en ciudades como Madrid, Buenos Aires y Ciudad de México existen instancias de coordinación con estas divisiones territoriales que forman parte de la administración central de la ciudad. En Madrid funciona una Coordinación General de Distritos, Transparencia y Participación Ciudadana al interior de la Vicealcaldía, que es una de las nueve áreas de gobierno en que se organiza el Ayuntamiento de Madrid. En el caso de Buenos Aires, el vínculo entre los dos niveles territoriales se gestiona al interior de la Jefatura del Gabinete de Ministros, y en el caso de la Ciudad de México, la articulación se realiza desde la Subsecretaría de Programas delegacionales y de Reordenamiento de la Vía Pública perteneciente a la Secretaría de Gobierno de la ciudad.

Estos tres casos, aunque sus unidades territoriales son de naturaleza desconcentrada, cuentan con diseños normativos, en donde se les reconocen mayores niveles de autonomía a nivel local en comparación con las otras ciudades. Entre otros aspectos, sus unidades territoriales sí tienen asignadas funciones propias y funciones que las articulan directamente con los demás organismos de la ciudad. Además, estas ciudades al formar parte de estados federales como Ciudad de México y Buenos Aires, y un estado regional como Madrid, cuentan con capacidades constitucionales y legislativas propias como el caso de las dos primeras, o solo legislativas como Madrid. Con lo cual, sus diseños institucionales pueden separarse de las directrices establecidas para el resto del país en los asuntos asignados dentro de sus ámbitos propios que en la práctica han derivado en una mayor flexibilidad y autonomía del nivel local.

Por ejemplo, a diferencia de lo que sucede en Bogotá, aunque las unidades territoriales de todas estas ciudades no tienen autonomía legislativa ni judicial, las comunas de la ciudad de Buenos Aires pueden asociarse entre sí, y pueden presentar iniciativas legislativas (Christe, 2011). En el caso de la ciudad de México la reciente reforma constitucional (2017) estableció entre otras cosas que el Cabildo de la ciudad está compuesto por el titular de la Jefatura de Gobierno de la ciudad y por los alcaldes y alcaldesas de las diferentes divisiones territoriales.

### **Competencias y funciones administrativas de las Localidades**

Según el Régimen Especial de Bogotá (Decreto 1421/93) la división del territorio en localidades tendría dentro de sus propósitos generales, por un lado, la posibilidad de asignar el ejercicio de algunas funciones, la construcción de obras y la prestación de servicios en aras de contribuir al mejoramiento y progreso social, y, por el otro, las localidades deberían servir como escenario para la organización de las comunidades y permitir el diálogo entre la administración y la sociedad local, con el fin de lograr una participación social más activa en la construcción de obras, la prestación de servicios y el cumplimiento de las funciones administrativas (Artículo 60). De acuerdo con esta norma, y tal como se estableció desde la misma Constitución, el logro de estos propósitos dependía de la asignación de competencias y funciones administrativas al nivel local. Para ello, el Concejo Distrital debía tomar en cuenta la cobertura de los servicios básicos, comunitarios e institucionales y las características sociales y demás aspectos diferenciadores (Artículo 62). Dicha asignación, además, debía hacerse en el marco de los principios de concurrencia, subsidiariedad y complementariedad entre las autoridades distritales y las locales (Artículo 63).

No obstante, una revisión de las normas internas que rigen el diseño de la ciudad permitió observar que las responsabilidades asignadas a las localidades son demasiado generales y difusas, y solo están referidas a su rol de soporte la gestión de la ciudad. En primera medida, el Régimen Especial para el Distrito Capital no describe competencias o funciones, solo propósitos generales y las normas de menor jerarquía (Decreto Distrital 101 de 2010, Decreto Distrital 411 de 2016 y Acuerdo Distrital 740 de 2019), es decir, solo describen funciones de gestión referentes a su papel de apoyo a los organismos centrales. Entre estas funciones se incluyen la de formular planes de Desarrollo local en articulación con el Plan de Desarrollo Distrital, el Plan de Ordenamiento Territorial y las

Políticas Distritales, y la de ejecutar los recursos de los Fondos de Desarrollo Local. A estas se puede sumar la responsabilidad que tienen en lo relativo al estudio y registro de la personería jurídica de las Juntas de Acción Comunal, Juntas de Vivienda Comunitaria y Asociaciones Comunales de juntas domiciliadas en la Localidad.

Las demás funciones asignadas, que también se repiten en las distintas normas, son menos precisas, pero principalmente están referidas al papel de este nivel administrativo como apoyo al funcionamiento de los organismos del Sector central y descentralizado por servicios de la ciudad. Su función prácticamente queda reducida a coordinar, con los organismos distritales la ejecución del Plan de Desarrollo Distrital, a través del alcalde o alcaldesa local la acción administrativa de la ciudad en su territorio, así como la aplicación de las normas de policía y solución pacífica de conflictos en articulación con las autoridades distritales responsables. Las normas también hacen referencia al papel de las localidades en el desarrollo de los procesos de gestión pública necesarios para garantizar el cumplimiento de sus funciones y las de los alcaldes locales (subordinados del alcalde Mayor), y a la promoción de la organización social y de la participación ciudadana en los procesos de gestión pública local.

Sin embargo, las normas no precisan la forma como deberían llevarse a cabo estas dos últimas responsabilidades, que deberían ser cruciales para las localidades, tomando en cuenta el rol que está propuesto para este nivel territorial en las normas generales. Además, dado que las localidades no tienen asignadas funciones sobre asuntos sectoriales que toquen la vida de las comunidades, no es clara la forma en la que estas unidades deberían fomentar la voz ciudadana en la generación de las decisiones públicas. Esto se hace evidente en la práctica, debido a que, aunque formulan sus propios planes de desarrollo para ejecutar los recursos que les asigna el Distrito, deben estructurarse tomando en cuenta las líneas de inversión y las prioridades definidas en el Plan de Desarrollo de la ciudad.

Esta situación también se puede observar en el caso de Brasilia (D.F.), en donde se considera al modelo regional administrativo el mecanismo para descentralizar y coordinar las acciones del Poder Ejecutivo en las diferentes circunscripciones territoriales. Sin embargo, la legislación que regula la creación de las Regiones Administrativas no estableció competencias o responsabilidades específicas para estas (Silva, 2017). Esto aplica para normas como la Ley Orgánica del D.F. e incluso el Decreto No 16.240 de 1994, que aprobó el Reglamento de varias de las Administraciones Regionales. En este último se estableció para estas unidades „la competencia para representar al Gobierno del Distrito Federal en el ámbito de las respectivas Regiones Administrativas, para coordinar y ejecutar actividades y servicios de interés público en su jurisdicción“, sin embargo, no hay ninguna referencia a que estos son servicios o actividades de “interés público” (Silva, 2017).

De manera similar sucede con Quito, donde a las Administraciones Zonales no se les definieron funciones específicas, sino únicamente propósitos amplios relativos a acercar la administración central a los ciudadanos y mejorar la participación social (Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano). Pero a diferencia de Brasilia (D.F.) en Quito la norma general sí define funciones para los Administradores Zonales, todas relativas a actividades de gestión en su relación de subordinados del alcalde de la ciudad, como por ejemplo garantizar que la administración de los asuntos zonales se sujete a lo previsto en la planeación distrital, cumplir con las delegaciones que les haya realizado el alcalde de la ciudad e informar a este último sobre las necesidades de la zona.

En el caso de Bogotá también es posible identificar un énfasis en el desarrollo normativo de la ciudad a centrar su atención en los alcaldes locales en lugar de las Localidades, pero a diferencia de Brasilia, los alcaldes locales sí tienen asignadas funciones de naturaleza sectorial, pero que en estricta lógica deberían haberse reconocido a la unidad administrativa. De acuerdo con la revisión realizada a las normas centrales que les asignaron funciones (Decreto Distrital 1421 de 1993, Decreto Distrital 854 de 2001, Decreto Distrital 101 de 2010, Acuerdo Distrital 740 de 2019, Manual de funciones

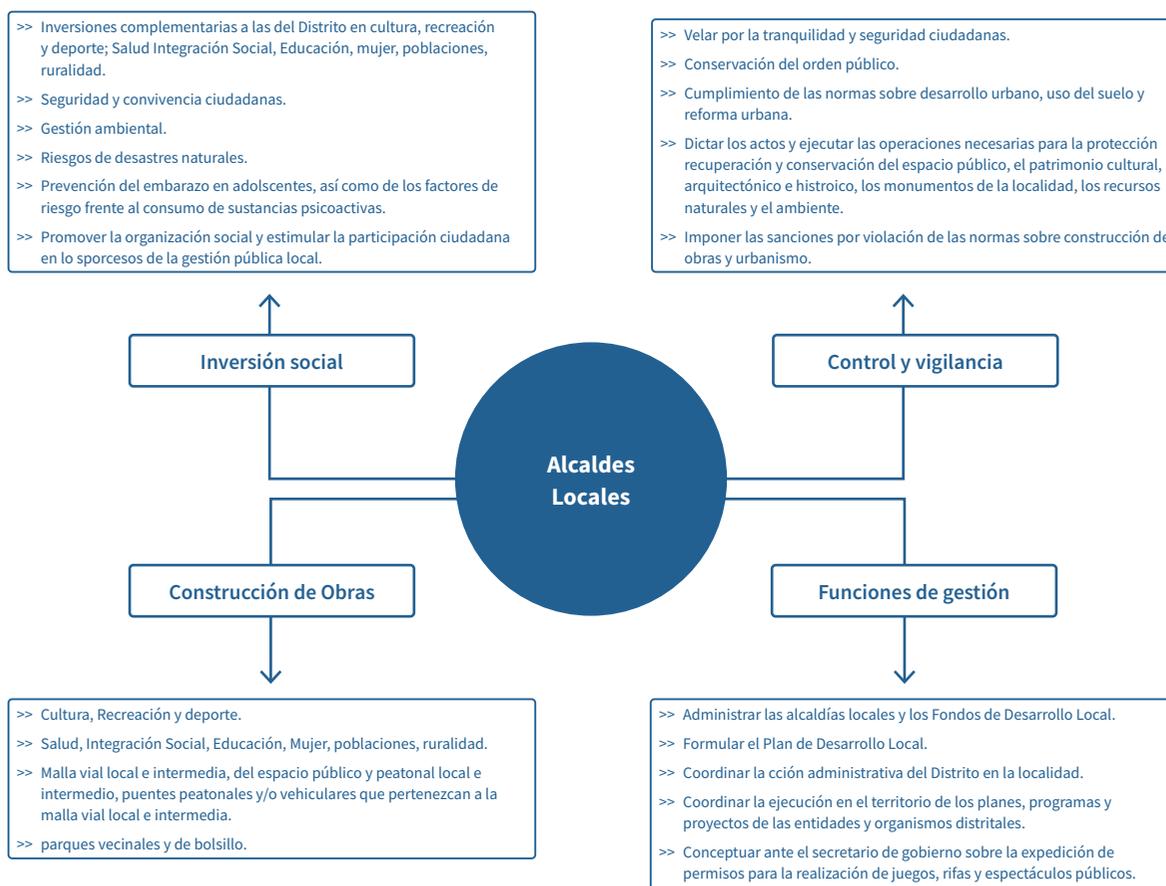
y competencias laborales de la Secretaría Distrital de Gobierno), se encontró que a estas autoridades se les han asignado un total de 44 funciones, entre las que hay funciones de Gestión Pública, Control y vigilancia, Inversión Social, Construcción de obras y Promoción de la Participación Social. De estos temas, el mayor número de responsabilidades se ubica en los temas de Construcción de Obras y en los de Control y Vigilancia, y en menor número están las funciones relativas a la Promoción de la Participación Social (ver Tabla 4).

**Tabla 4.** Cantidad de funciones asignadas por el marco normativo a los alcaldes Locales de Bogotá

Funciones asignadas	Cantidad de funciones
Construcción de obras	14
Control y vigilancia	11
Gestión Pública: Planeación, presupuesto, contratación	9
Prestación de servicios	9
Promoción de la participación social	1
<b>Total</b>	<b>44</b>

Fuente: las autoras.

**Figura 2.** Funciones asignadas a los alcaldes Locales de Bogotá



Fuente: las autoras

A diferencia de lo que sucede con Bogotá, Quito y Brasilia (D.F.) en Madrid, Ciudad de México y Buenos Aires sí existen desarrollos normativos que claramente les designan funciones a sus unidades territoriales, además de aquellas relativas al apoyo de los asuntos centrales en materia de gestión y funciones de carácter sectorial. En el caso de Madrid, el Reglamento Orgánico de los Distritos de la ciudad establece que estos son responsables de funciones específicas relativas a: a) Movilidad y transportes. b) Obras y vías públicas. c) Parques y jardines. d) Calidad y evaluación ambiental. e) Licencias y autorizaciones. f) Disciplina urbanística. g) Salud, consumo y comercio. h) Servicios sociales. i) Cultura, educación, juventud y deportes. j) Seguridad. k) Sanciones administrativas. l) Autorización de matrimonios civiles. m) Recursos administrativos.

La adjudicación de mayores competencias y de un mayor rol de proximidad por parte de los distritos de Madrid inicia en 1988, se ajusta en 2003 y luego se recoge en el Reglamento Orgánico de los Distritos. Esto, a su vez, está estrechamente articulado a la aprobación de normas reguladoras de la participación ciudadana (1992), que son renovadas en 2008 (Marti, 2012). A pesar de ello, los cambios normativos introducidos en la ciudad, en materia tanto de desconcentración como de participación, han sido percibidos más como respuesta a las directrices de la Unión Europea en lo que respecta a la autonomía local, que como iniciativa de las administraciones de la ciudad (Vásquez, 2013). Con lo que los distritos todavía son vistos como unidades de gestión desconcentradas con poco margen de autonomía.

En ciudad de México, las alcaldías además de contar con responsabilidades y lógicas concernientes a la gestión pública, también tienen asignadas funciones de impacto sectorial. Para ello, la Constitución Política de la Ciudad de México y la Ley Orgánica de las Alcaldías realizan una amplia descripción de las competencias que les corresponden en materia de: I) Gobierno y régimen interior, II) Obra pública y desarrollo urbano; III) Servicios Públicos; IV) Movilidad; V) Vía Pública; VI) Espacio público; VII) Seguridad ciudadana; VIII) Desarrollo económico y social; IX) Educación, cultura y deporte; X) Protección al medio ambiente; XI) Asuntos jurídicos; XII) Rendición de cuentas y participación social; XIII) Reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general; XIV) Alcaldía digital. Además, estas normas también describen la existencia de competencias subordinadas frente al gobierno de la ciudad en materia de gobierno y régimen interior, movilidad, servicios públicos, vías y espacios públicos, y seguridad ciudadana y protección civil. Estas normas, que son de reciente expedición, buscan fortalecer la ciudad y remplazar las antiguas delegaciones políticas en tanto que, si bien constituían el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía, se les consideró poco representativas y eficientes en la administración de los servicios públicos (López, 2018).

En lo que respecta a Buenos Aires, La Ley Orgánica de las Comunas (Ley 1777 de 2005) diferencia entre competencias exclusivas y competencias concurrentes. Las primeras están referidas a obras en vías secundarias y de menor jerarquía, a espacios verdes y a acciones tendientes a mejorar la calidad de vida y el desarrollo local en tanto no entren en contradicción con los propósitos generales de la ciudad o de las otras comunas. Entre estas funciones están también las relativas al diseño de sus programas de acción, anteproyectos de presupuesto anual y la presentación de propuestas al ejecutivo, e iniciativas legislativas. Las funciones concurrentes, por su parte, incluyen responsabilidades relacionadas con los servicios públicos, obras públicas, funciones de policía, espacios públicos, resolución de conflictos, asociaciones civiles. También son concurrentes funciones de gestión, como participar en la formulación y ejecución de programas de desarrollo y promoción de derechos de la ciudad con impacto en la comuna y la gestión de labores relativas a políticas y proyectos comunitarios que se enmarquen en las propuestas de la ciudad, pero que pueda llevar a cabo con sus propios recursos. En términos generales, las comunas pueden ser concebidas como unidades territoriales “acotadas del Poder Ejecutivo y la administración que de él depende y por la otra, comunidades territorialmente asentadas representativas del poder o mejor aún, del interés comunal” (Christe, 2011, p. 8).

## Conclusiones

El diseño administrativo de las localidades de Bogotá presenta similitudes y diferencias frente a unidades territoriales presentes en otras ciudades conocidas, como es el caso de los distritos en la Ciudad de México, las comunas en Buenos Aires, las alcaldías en Madrid, las administraciones zonales en Quito y las regiones administrativas en Brasilia. En términos generales, todas estas unidades administrativas tienen planteados como propósitos mejorar la capacidad de respuesta de la administración pública en la prestación de servicios y la dotación de bienes públicos, así como fortalecer la participación, el control social y la representación de la ciudadanía en los escenarios e instancias de gobierno de la ciudad.

Estas unidades, además, responden a la figura de la desconcentración administrativa. En la medida en que sirven para respaldar el cumplimiento de las funciones asignadas a la ciudad dependen de los recursos que les transfiere el nivel central, y están supeditadas a las directrices y propósitos generales definidos por la ciudad dentro de la cual se ubican. Adicionalmente, las responsabilidades que se les han asignado, bien sea a estas unidades directamente o a sus autoridades, son de naturaleza administrativa, con lo que se excluye que puedan cumplir funciones legislativas o judiciales.

No obstante, existen diferencias importantes que es necesario resaltar, dado que tienen impacto sobre los niveles de autonomía del nivel local. En las ciudades de Buenos Aires, Ciudad de México y Madrid, la autoridad ejecutiva de la respectiva unidad administrativa es de elección popular, lo que implica que el carácter desconcentrado se equilibra con la posibilidad de que las decisiones puedan ser más representativas de los intereses ciudadanos. Asimismo, estas tres ciudades se diferencian de las demás porque las normas generales que rigen para la entidad, en conjunto, les asignan funciones específicas a las unidades territoriales sobre las cuales toman sus decisiones.

En el caso de Bogotá, las normas generales que rigen para el país y la ciudad les otorgan un estatus especial a las localidades, en el que se les asigna el mismo nivel de importancia de los organismos del sector central y del sector descentralizado por servicios, se prevé la asignación de funciones distintas a las del nivel central, y se le concede una gran importancia para el fortalecimiento de la democracia local. Estas normas buscaron que las localidades se asimilaran a lo que hoy se ha avanzado con las unidades territoriales en ciudades como Madrid, Ciudad de México y Buenos Aires. Sin embargo, las normas posteriores orientaron su diseño al interior de márgenes de mayor concentración similar a lo que sucede con los casos de Quito y Brasilia. En estas ciudades el rol de las divisiones territoriales se reduce a servir de soporte para garantizar el desarrollo de las funciones de los organismos centrales al interior de su territorio, limitando su rol en el cumplimiento de funciones de impacto social.

## Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2010). *Decreto distrital 101*. Por medio del cual se fortalece institucionalmente a las Alcaldías Locales, se fortalece el esquema de gestión territorial de las entidades distritales en las localidades se desarrollan instrumentos para una mejor gestión administrativa y se determinan otras disposiciones. <https://www.habitatbogota.gov.co/decreto-101-2010>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2016). *Decreto distrital 411*. Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno. <http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/sites/default/files/normograma/Decreto%20411%20de%202016.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). *Decreto distrital 546*. Por el cual se reglamentan las Comisiones Intersectoriales del Distrito Capital. <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Decreto-546-2007.pdf>

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2001). *Decreto distrital 854*. Por el cual se delegan funciones del Alcalde Mayor y se precisan atribuciones propias de algunos empleados de la Administración Distrital. Asamblea Constituyente de la Ciudad de México. (2017). *Constitución de la Ciudad de México de 2017* [Const.]. (México).
- Asamblea Nacional Constituyente de Colombia. (1991). *Constitución política de 1991* [Const.]. (Colombia).
- Ayuntamiento de Madrid. (2005). *Reglamento Orgánico de los Distritos de la Ciudad de Madrid*. Boletín Oficial, Comunidad de Madrid, 7, 98-106.
- Borja, J. y Castells, M. (1998). *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Christe, G. (2011). La Problemática Institucional de las Comunas de la Ciudad. *Revista áDA Ciudad* IJ-XLII-759.
- Combes, P. P., Duranton, G., & Gobillon, L. (2011). The identification of agglomeration economies. *Journal of economic geography*, 11(2), 253-266.
- Concejo de Bogotá. (1954). *Acuerdo distrital 11*. Por el cual se crean unos cargos y se dan unas autorizaciones al Alcalde Mayor. Concejo de Bogotá. (1972). *Acuerdo distrital 26*. Por el cual se crean unas Alcaldes Menores, se reglamenta su funcionamiento y se autoriza al Alcalde Mayor para delegar unas funciones. Concejo de Bogotá. (1992). *Acuerdo distrital 2*. Por el cual se crean las localidades del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá y se determina la integración de las Juntas Administradoras Locales. Concejo de Bogotá. (1986). *Acuerdo distrital 9*. Por el cual se crea la Alcaldía Menor Rural de Sumapaz.
- Concejo de Bogotá. (2006). *Acuerdo distrital 257*. Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, distrito capital, y se expiden otras disposiciones.
- Concejo de Bogotá. (2016). *Acuerdo distrital 637*. Por el cual se crean el Sector Administrativo de Seguridad, Convivencia y Justicia, la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, se modifica parcialmente el Acuerdo Distrital 257 de 2006 y se dictan otras disposiciones. Concejo de Bogotá. (2019). *Acuerdo distrital 740*. Por el cual se dictan normas en relación con la organización y el funcionamiento de las localidades de Bogotá, D.C. Concejo Metropolitano de Quito. (2001). *Ley 46 de 2001. Código municipal para el Distrito Metropolitano de Quito* (Libro 1). Ordenanza Municipal 1, Registro Oficial 640.
- Congreso de Colombia. (1994). *Ley 136 de 1994*. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Diario Oficial No. 41.377.
- Congreso de Colombia. (1998). *Ley 489 de 1998*. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 43.464.
- Congreso de Colombia. (2013). *Ley 1617 de 2013*. Por la cual se expide el Régimen para los Distritos Especiales. Diario Oficial No. 48.695.
- Congreso de Colombia (2021). *Ley 2116 de 2021*. Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1421 de 1993, referente al Estatuto Orgánico de Bogotá. Diario Oficial No. 51.750. Convención Constituyente de la Ciudad de Buenos Aires. (1996). *Constitución de la ciudad de Buenos Aires* [Const.]. (Argentina).
- Cottineau, C., Finance, O., Hatna, E., Arcaute, E., & Batty, M. (2019). Defining urban clusters to detect agglomeration economies. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 46 (9), 1611-1626.
- De Mattos, C. (1990). La descentralización, ¿una nueva panacea para impulsar el desarrollo local? *Cuadernos de economía*, 10 (14), 173-194. De La Vallina, J. (1961) La desconcentración administrativa. *Revista de administración pública*, 35, 75-140. Finot, I. (2003). Descentralización en América Latina: cómo hacer viable el desarrollo local. *ILPES*.
- Gaspar, J., & Glaeser, E. L. (1998). Information technology and the future of cities. *Journal of urban economics*, 43 (1), 136-156.
- Gómez-Álvarez, D., Rajack, R., López-Moreno, E., y Lanfranchi, G. (2019). *Gobernanza metropolitana: el gobierno de las metrópolis para el desarrollo urbano sostenible*. Washington: BID. Grochowski, M. (2009). Cooperation and

- networking in metropolitan areas from community of problems to community of common interests in the Warsaw Metropolitan Area. *European urban system: metropolization and networking, Europa XXI*, 19.
- Hernández, P. (1999) *Descentralización, desconcentración y delegación en Colombia*. Legis Editores.
- Hütt, H. (2019). Gobernanza y gobernabilidad en el marco del modelo de gobierno abierto. Un análisis comparado entre Costa Rica y Puerto Rico. *Revista Teoría y Praxis*, 35, 67-92. Universidad Don Bosco, Costa Rica.
- Finot, I. (2001). Descentralización en América Latina: teoría y práctica. *Serie Gestión Pública*, 12. CEPAL.
- Faggio, G., & Silva, O. (2014). Self-employment and entrepreneurship in urban and rural labour markets. *Journal of Urban Economics*, 84, 67-85.
- Jefatura de Estado (2006). *Ley 22 de 2006*. De capitalidad y de régimen especial de Madrid. Boletín Oficial especial núm. 159. Referencia: BOE-A-2006-12057
- Kosec, K., & Mogue, T. (2020). Decentralization without democracy. *World Politics*, 72 (2), 165-213. Trustees of Princeton University. <https://doi.org/10.1017/S0043887120000027>
- Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2005). *Ley 1777 de 2005*. Ley Orgánica de Comunas. BOC-BA N° 2292 del 07/10/2005.
- López, A. (2006). *La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública-INAP.
- López, J. (2018). *La instauración de las alcaldías en la ciudad de México*.
- Revista de la Facultad de Derecho de México, 68(270), 377-392. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM.
- Madrones, R. (2006). Descentralización y transición en Chile. *Revista de Ciencia Política*, 26(1), 3-24. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de Ciencia Política. <http://doi.org/bv3qqw>.
- Martí, J. (2012). El territorio como espacio de radicalización democrática: una aproximación crítica a los procesos de participación ciudadana en las políticas urbanas de Madrid y Barcelona. *Athenea Digital: revista de pensamiento e investigación social*, 12 (1), 15-28.
- Montecinos, E. (2012). Gestión municipal participativa: entre la nueva gerencia pública y la gobernanza democrática. *Revista venezolana de gerencia*, 17 (58), 345-364. Universidad del Zulia.
- Morales, M. (2014). Nueva gestión pública en Chile. *Revista de ciencia política*, 34 (2), 417-438. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Instituto de Ciencia Política.
- Naciones Unidas (2021). *Objetivos de desarrollo Sostenible. Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/2021>
- Ostrom, E.; Gardner, R.; y Walker, J. (1994). *Rules, games, and common-pool resources*. University of Michigan Press.
- Palma, E., & Rufián Lizana, D. M. (1989). *Los procesos de descentralización y desconcentración de las políticas sociales en América Latina: enfoque institucional*.
- Prats, J. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Revista instituciones y desarrollo*, 14 (15), 239-269. Presidencia de Colombia (1993). Decreto (Ley) 1421 de 1993. Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá. Diario Oficial No. 40.958.
- Puga, D. (2010). The magnitude and causes of agglomeration economies. *Journal of regional science*, 50 (1), 203-219.
- Rincón, S. R. C. (2012). La crisis institucional de las localidades de Bogotá. *Revista Finanzas y Política Económica*, 4 (1), 159-175.
- Secretaría Distrital de Gobierno (2019). *Resolución 0277 de 2019*. Modificación Resolución del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal de la Secretaría Distrital de Gobierno. [http://gaia.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/documentos/manual\\_2018-parte1.pdf](http://gaia.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/documentos/manual_2018-parte1.pdf)
- Secretaría Distrital de Gobierno (2019). *Concepto emitido en respuesta al derecho de petición en la modalidad de consulta. Radicado I-2019-17667* de fecha 01/11/2019.
- Secretaría Distrital de Gobierno (2020). Organigrama. 1 de enero de 2020. Bogotá. <http://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/organizacion/organigrama-sdg>

- Silva-Junior, R. (2017) *Administrações Regionais do Distrito Federal: serviços públicos ou representação política?* Brasília: Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento-ICPD.
- Urán Arenas, O. A. (2015). División político-administrativa y representación política en el gobierno de ciudad. Un análisis histórico-territorial comparativo de Londres, Medellín y Río de Janeiro. *Territorios*, 33, 123-156.
- Vásquez, L. (2013). *Participación ciudadana y democracia local: la influencia del contexto político y social: estudio comparado Bogotá y Madrid*. Universidad de Alcalá. Departamento de Historia y Filosofía.

Artículo de investigación



# Perfil de los administradores de propiedad horizontal en conjuntos residenciales: sus características sociodemográficas, compensaciones y competencias<sup>1</sup>

## Profile of horizontal property managers in residential complexes, their sociodemographic characteristics, compensation and competencies

Dagoberto Torres-Flórez Ph. D.<sup>1</sup>, Dania Bravo Beltrán<sup>2</sup>, Nelson Guevara-Clavijo<sup>3</sup>

1. Este proyecto es financiado por la Universidad de los Llanos por medio del Grupo de investigación GYDO

2. Doctor en ciencias económicas y administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional México, UCIMÉXICO. Universidad de los Llanos, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005/dtorres@unillanos.edu.co>

3. Administradora de Empresas, Universidad de los Llanos, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-3722-7906/dania.bravo@unillanos.edu.co>

4. Administrador de Empresas, Universidad de los Llanos, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-3684-7775/nguevara@unillanos.edu.co>

Clasificación JEL: M12, M52, M54

Recibido: 10/05/21 Aprobado: 29/10/21

### Cómo citar este artículo

Torres-Flórez, D., Bravo-Beltrán, D., y Guevara-Clavijo, N. (2021). Perfil de los administradores de propiedad horizontal en conjuntos residenciales: sus características sociodemográficas, compensaciones y competencia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 17(33) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3519>

**Resumen.** En Colombia, la ley 675 de 2001 establece la clasificación de las propiedades horizontales de acuerdo al uso residencial, comercial y mixto, y considerando el incremento de conjuntos cerrados, en coherencia con la norma, relaciona que el administrador debe acreditar idoneidad (sin más especificaciones de requisitos) y debido a la poca evidencia sobre el perfil del administrador de propiedad horizontal de conjuntos cerrados en Villavicencio, se busca identificar sus características sociodemográficas, las compensaciones y su forma de vinculación, además de describir las competencias del saber, hacer y ser de su labor. Esta es una investigación de carácter descriptivo e inferencial con enfoque cuantitativo, se aplicó el instrumento Mp09 Perfil Gerencial, y sus resultados se organizaron, clasificaron y procesaron bajo el software estadístico SPSS para el análisis de datos, donde se calculan las frecuencias y los estadísticos descriptivos de las variables y los elementos necesarios para el desarrollo de los objetivos. Se encontró que las compensaciones y el tipo de vinculación, tomando en cuenta algunas variables de importancia, no evidencian ninguna relación, así como que la variable 'género', frente a la de 'salario', presentó entre ambos diferencias notables. En cuanto al salario, analizado junto con otras variables, se identifica la importancia de la existencia de una mejora en la estructura de asignación salarial, y respecto a los tipos de competencias, algunas de ellas presentan mayor facilidad dado que su manejo es frecuente y tradicional. Además,

frente a las debilidades como la gestión del cambio estratégico y la capacidad de actualizarse permanentemente, no se manejen de forma habitual pueden ser novedosas en el perfil de ese tipo de cargo. Esto podrá contribuir al mejoramiento de los profesionales que deseen vincularse al sector, también permite a los consejos de administración contar con un panorama general y actual que les permitirá establecer requisitos para futuras convocatorias de contratación para el cargo de Administrador.

**Palabras clave:** competencias, actitudes, habilidades, salarios, perfil, propiedad horizontal, Villavicencio

**Abstract.** In Colombia, Law 675 of 2001 establishes the classification of horizontal properties according to residential, commercial and mixed use, and considering the increase in closed complexes, in coherence with the related norm that the administrator must prove suitability (without further specifications requirements) and due to the little evidence on the profile of the condominium administrator of closed complexes in Villavicencio, it seeks to identify their sociodemographic characteristics, compensation and their form of attachment, in addition to describing the skills of knowing, doing and being of his work. This is a descriptive and inferential research with a quantitative approach, for which the Mp09 Managerial Profile instrument was applied, whose results were organized, classified and processed under the SPSS statistical software for data analysis, where frequencies and frequencies are calculated. Descriptive statistics of the variables and the elements necessary for the development of the objectives. It was found that the compensation and the type of relationship, considering some important variables, do not show any relationship, as well as that the gender variable, compared to that of salary, presented notable differences between the two. Regarding salary, analyzed with other variables, the importance of the existence of an improvement in the salary allocation structure is identified; and with respect to the types of competencies, some of them present a greater facility given their frequent and traditional management. These are compared to weaknesses such as the management of strategic change and the ability to constantly update, not be handled regularly may be novel in the profile of this type of position. This may contribute to the improvement of professionals who wish to join the sector, allows the boards of directors to have a general and current panorama that will allow them to establish requirements for future calls for hiring for the position of Administrator.

**Keyword:** competences, attitudes, skills, salary, profile, horizontal property, Villavicencio

## Introducción

La propiedad horizontal se ha convertido en un elemento significativo y creciente de manera exponencial en las poblaciones urbanas, debido a que se busca concentrar el sentido colectivo dentro de ellas. Al interior de esta cotidianidad se generan requisitos normativos, necesidades generales, administrativas, entre otras, que por designación legal se encuentran bajo responsabilidad del administrador. Se ha evidenciado que son muy escasos los programas oficiales que brindan esta formación específica, en consecuencia, ha generado que distintas profesiones, a partir de su experiencia y mejora en la interpretación de las normas al respecto, desarrollen elementos que han apropiado en el crecimiento de este grupo de profesionales.

En este sentido surge la necesidad de conocer los elementos del perfil de quienes administran los conjuntos residenciales. Para este caso se tomará por muestra los que desarrollan sus labores en Villavicencio, Meta, Colombia, con el fin de comprender sus características sociodemográficas, personales, sociales y profesionales. En cuanto a sus compensaciones, se revisa la variable ‘salario’ ,frente al tipo de contrato, años de experiencia, edad y nivel de formación, para conocer el promedio de esta variable, la forma de vinculación y, a su vez, identificar qué competencias son inherentes a sus habilidades y capacidades, teniendo en cuenta las definidas en el proyecto Tuning. Lo anterior con el propósito de contribuir a la identificación de las competencias necesarias para desarrollar, de manera eficiente y eficaz, sus labores en estas organizaciones, hacer un análisis de las competencias que poseen estos profesionales, establecer una relación entre variables de importancia, habilidad y conocimiento y, por último, realizar una diferencia de medias de las variables ‘género’ y ‘nivel de formación’. Estas variables son tomadas en cuenta para conocer la relación que se establece entre ellas, lo que brindará información fundamental a las universidades sobre, por ejemplo, qué necesidades tienen sus egresados, cuándo ingresan en el mundo laboral, o qué competencias deben desarrollar y tener para poder enfrentar los desafíos que se presenten. Esta investigación

aporta a la de Relación de las competencias de los administradores de Propiedad Horizontal en los conjuntos residenciales de Villavicencio con la Norma Técnica Sectorial SI 02, también a los procesos que establecen la autoevaluación y acreditación de programas de pregrado o postgrado orientados a la gestión, y cómo aportan en el desarrollo de competencias a esta actividad profesional.

## Revisión de literatura

Para los administradores de empresas, las habilidades gerenciales marcan un elemento fundamental para el desarrollo de sus actividades y funciones dentro de una organización. Por ello, existen diferentes estudios que abordan este tema, entre los que se cuenta, por ejemplo, el adelantado por Lombana, Cabeza, Castrillón, y Zapata (2014). Las competencias genéricas relacionadas con el compromiso ético, el compromiso con la calidad, la capacidad de tomar decisiones, la capacidad para identificar, formular y resolver problemas, están en el rango de las más importantes, aunque en un orden de importancia diferente (Castrillón, Cabeza, & Lombana, 2015). En cuanto a las competencias específicas orientadas a lo estratégico, táctico y operativo (Aguilar, 2015), el liderazgo se convierte en un elemento de valor para cumplir las metas empresariales, incluido en la necesidad de lograr que las personas estén bien orientadas y crezcan dentro de la organización, con competencias esenciales para dirigir a otras personas (Biedma-Ferrer, 2021). Todo esto con el fin de favorecer una contratación más acertada y tener claridad de las competencias, actitudes y habilidades que se deben de cumplir para este cargo (Vélez, Delgado y Sánchez, 2018).

**Perfil gerencial.** Son el grupo de características que debe tener y cumplir la persona para el desarrollo de sus funciones dentro de una organización, tales como liderazgo, actitud de motivación, espíritu competitivo, habilidades de dirección, control, comunicación, capacidad de delegación, integridad y moral, entre otras más. Según García, Boom y Molina (2017), la labor de un gerente es fundamental, debido a que es el llamado a planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las acciones necesarias para mantener una correcta gestión de la organización.

**Competencias.** Se puede decir que la combinación de conocimientos, actitudes y habilidades puede facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad o tarea en contexto (Torres-Flórez, 2020). Los administradores a través de los años están madurando sus competencias genéricas, pues se percibe la concepción de una necesidad de solo conocimientos, en ausencia de la importancia del saber qué hacer, acompañada de elementos orientados al ser y complementado con aquellos valores que logran esa diferencia personal (Lombana, Cabeza, Castrillón & Zapata, 2014). Pero se convierte en la necesidad de lograr que el comportamiento tenga coherencia con las funciones y roles directivos, con el uso de estrategias gerenciales que logre el cumplimiento de objetivos organizacionales (Bermúdez & Bravo, 2016). También es necesario tener en cuenta que las cualidades y las formas de ser el individuo podrían estar asociados al cumplimiento de metas, y podrían generar incertidumbre (González, Merino, & Andino, 2016). Es entonces importante para las organizaciones de hoy en día contar con la persona idónea para que se desempeñe en el cargo de un administrador con las habilidades directivas y conocimientos específicos que sean necesarios y requeridos frente a las funciones, actividades y responsabilidades que pueden darse (Torres-Flórez, Cedano-Parrado, & Pérez-Sánchez, 2020).

**Conocimiento.** Un directivo debe tener conocimientos claros y concretos sobre su labor a realizar, ya que contará con elementos de organización para que pueda adaptarse a los cambios del entorno y podrá analizar información que lleve a transformar el lugar donde se desempeñe (Loaiza & Pirela, 2015). Esto, a su vez, facilita la apropiación, asimilación, transmisión de conocimientos y habilidades en el contexto de la organización (Rivera, 2017). Para ello es necesario tener en cuenta que la importancia de un saber qué, nos habla del conocimiento aplicable al campo laboral, y que este debe estar acorde a la profesión que se ejerce, al desarrollo y cumplimiento de logros, a través

de las habilidades intelectuales (Loaiza & Pirela, 2015). Para las empresas es indispensable realizar planes a largo plazo para atender lo que requiere la empresa y los requerimientos de sus clientes. Por ello surge la necesidad de conocer un liderazgo auténtico y de conocer cómo transformar a las personas que integran los equipos de trabajo, que se pueda convertir en una ventaja competitiva que permitirá que el negocio crezca y sea sostenible para ello se deben usar estrategias de tipo gerencial (Torres, 2013).

**Habilidades.** Para el desarrollo de las actividades administrativas se requiere de habilidades específicas que se conviertan en funciones inherentes a su cargo dentro de una organización. Acerca de las habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia, Naranjo (2015) determina que existen ciertas variables como liderazgo, comunicación, manejo de estrés y manejo de tiempo; estas se pueden entender como dimensiones con las que se pueden medir el comportamiento gerencial. También las habilidades directivas que deben manejar y para las cuales se deben estar preparados y actualizados los gerentes y administradores. Estos son los cambios que se efectúan en el entorno externo como, por ejemplo, las nuevas legislaciones, mercados, políticos, demográficos, tecnológico, entre otros, y a los que el estilo gerencial debe acomodarse. Bezares, Bezares, & Jiménez(2016) mencionan que los gerentes deben fortalecer y enfocarse en la construcción de relaciones que puedan aportar al crecimiento organizacional y consolidar la curva de aprendizaje de la organización.

Según García & Rodríguez (2015) se debe buscar promover la efectividad a partir de modelos y experiencias gerenciales que ayudan a mantener la interrelación de los equipos. Esto para poder dar un desarrollo integral a las habilidades de sus administrativos y efectuar un factor determinante para los empleados en el desarrollo de sus actividades y funciones dentro de sus cargos, y así incrementar su sentido de compromiso y confianza; de la misma manera, para generar esa importancia del capital humano en su preparación y formación dentro de un proceso de organización o transformación. Al interior de una organización se debe valorar cómo las habilidades directivas podrían aportar a que se tenga un desempeño diferenciador de los equipos, tanto en grupo, como en sus puestos de trabajo (Pereda, López-Guzmán, & González, 2014).

**Actitudes.** La actitud es la forma en que se expresa alguien de forma positiva o negativa frente alguna situación determinada; se percibe a través del comportamiento (Bermúdez & Bravo, 2016). Esta actitud se debe considerar como un factor importante para una persona, ya que puede generar dentro de su entorno laboral, productividad, pro actividad, positivismo, resultados, inspiración para los demás empleados, buen ambiente laboral, entre otras. Según Gutiérrez (2017) hacen referencia a la forma común en cómo reaccionan las personas, es decir, a la relación entre los conocimientos y las creencias que forman, a su vez, sentimientos y emociones y los llevan a actuar de una manera determinada, reflejando lo que piensan de algo o de alguien.

Propiedad horizontal en Villavicencio - Colombia. La propiedad horizontal en los conjuntos residenciales se considera como la división de un terreno, en el cual todos los que convivan allí tendrán derechos sobre el bien inmueble; en otras palabras, es una composición entre propiedad privada y copropiedad (Bezares et al., 2016). Todo llevado a cabo con un conjunto de normas que regulan la división y organización de los bienes comunes, además de su mantenimiento.

Según el Congreso de la República (2001) en la ley 675 sobre la propiedad horizontal dice que “concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes. se considera Régimen de Propiedad Horizontal: Sistema jurídico que regula el sometimiento a propiedad horizontal” (León & Caicedo, 2011, p.97). En Villavicencio la mayoría de los conjuntos residenciales son de propiedad horizontal, es una ciudad que está creciendo y en los nuevos sitios la construcción pertenece a edificios o apartamentos, permitiendo así que cada vez este tipo de perfiles y cargos son más necesitados (íbid).

## Metodología

**Tipo de investigación.** Esta es una investigación descriptiva e inferencial con enfoque cuantitativo, que busca conocer el perfil de los administradores de propiedad horizontal en los conjuntos residenciales de la ciudad de Villavicencio, específicamente lo relacionado a sus características sociodemográficas, competencias actuales y esperadas, compensaciones y vinculación.

**Población y muestra.** La población para este proyecto se determinó a partir de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal en la ciudad de Villavicencio, identificados por la secretaría de Gobierno de esta ciudad. Esto arrojó un total de 230 conjuntos residenciales, con una confianza de 95% y con un 5% de error; la muestra que se determina es de 40.

**Técnica e instrumentos.** Se aplicó el instrumento Mp09 Perfil Gerencial (Grupo de investigación GYDO), adaptado para perfil del administrador de propiedad horizontal, el cual se adaptó de acuerdo a los elementos específicos de la investigación y se aplicó en forma de cuestionario a través de un formulario en línea enviado por correo electrónico.

**Análisis de la información.** La información se organizó, se clasificó y se procesó en el software estadístico SPSS para el análisis de datos, donde se calculan las frecuencias, el análisis de fiabilidad y los estadísticos descriptivos e inferenciales de las variables y los elementos necesarios para el desarrollo de los objetivos.

## Resultados

La variable ‘género’, frente a la de ‘salario’, evidenció que para los dos tipos existen ciertas diferencias. El salario analizado con otras variables en relación, muestra la importancia de que exista una mejora en la estructura de asignación salarial. Por último, se realiza un estudio detallado de las competencias de los profesionales, donde se muestran las relaciones entre el conocimiento, las actitudes y la habilidad de estos profesionales.

### Perfil sociodemográfico

Para poder determinar el perfil sociodemográfico del administrador de propiedad horizontal de los conjuntos cerrados de la ciudad de Villavicencio, se dividen las variables en atributos personales como lo son: género, estado civil, edad y presencia de alguna discapacidad. Luego se tomaron los atributos sociales: nivel socioeconómico, tipo de transporte, tipo de vivienda y número de hijos (ver Tabla 1). Dentro de los resultados se encuentra que en los administradores de propiedad horizontal en Villavicencio predomina el género femenino (62,5 %), las personas con estado civil de casado (52,5 %) y con una edad promedio de 31 a 40 años (35 %), Como dato final en esta variable se pudo obtener que entre todos los encuestados solo una persona presenta algún tipo de discapacidad.

**Tabla 1.** *Atributos personales*

Atributos personales		f	%	Atributos sociales		f	%
Genero	Femenino	25	62,5	Nivel	Medio	32	80,0
	Masculino	15	37,5	Socioeconómico	Medio alto	6	15,0
Estado civil	Matrimonio	21	52,5		Alto	1	2,5
	Unión libre	7	17,5		Muy alto	1	2,5
	Separado	5	12,5	Tipo de	Vehículo propio	28	70,0

Atributos personales		f	%	Atributos sociales		f	%
Edad	Viudo	2	5,0	transporte	Buseta	1	2,5
	Soltero	5	12,5		Motocicleta	7	17,5
	20 - 30	4	10,0		A Pie	2	5,0
	31 - 40	14	35,0		Taxi	2	5,0
	41 - 50	11	27,5		Tipo de vivienda	Familiar	9
51 - 60	6	15,0	Arriendo	8		20,0	
61 - 72	5	12,5	Propia	23		57,5	
Discapacidad	No	39	97,5	Número de hijos	0	4	10,0
	Sí	1	2,5		1	11	27,5
					2	13	32,5
					3	12	30,0

Fuente: los autores.

Más tarde se tomaron los atributos profesionales como nivel de formación, años de experiencia e idioma, para analizar una frecuencia en los datos obtenidos. Dentro de la población estudiada, el mayor porcentaje son profesionales (62,2 %), lo cual es indispensable para el logro y desarrollo de todas las funciones que conlleva un cargo administrativo. En cuanto a la experiencia se destaca el rango de uno a cinco años (42,5 %), y en lo referente al manejo de un segundo idioma es medianamente significativo (41,5 %).

Tabla 2. Atributos profesionales

Atributos profesionales	Frecuencia	%	
Nivel de formación	Bachiller	1	2,5
	Técnico	2	5,0
	Tecnólogo	1	2,5
	Profesional	25	62,5
	Especialista	9	22,5
	Magister	2	5,0
Años de experiencia	<= 1,00	3	7,5
	1 a 5	17	42,5
	6 a 10	13	32,5
	11 +	7	17,5
Idioma	No lo maneja	17	41,5
	Malo	4	9,8
	Regular	11	26,8
	Bueno	8	19,5

Fuente: los autores.

### Compensaciones y forma de vinculación

Por medio de la prueba de chi-cuadrado de Pearson, el nivel y el coeficiente de significancia se puede evidenciar que las variables de importancia tenidas en cuenta en este estudio tienen relación con la habilidad. Sin embargo, al realizar pruebas de correlación, no se encontraron correlaciones entre las distintas variables (ver Tabla 3). Esto refleja la existencia de un grupo de población muy diverso, lo que podría obedecer a la no existencia de un programa formal de educación que aporte al desarrollo de la profesión.

**Tabla 3.** Correlación Rho Spearman

Variables	Correlación Rho Spearman	Sig. (bilateral)
Entre género y salario	0,072	0,660
Experiencia y salario	-0,036	0,828
Tipo de contrato y salario	-0,049	0,776
Edad y salario	-0,385	0,14
Meses de experiencia y tipo de contrato	0,164	0,311
Idioma y salario	0,259	0,107
Personas a cargo y salario	0,123	0,449
Nivel de formación y contrato	0,121	0,482
Género y tipo de contrato	-0,253	0,115
Genero e idioma	0,095	0,561
Nivel socioeconómico y salario mensual	-0,107	0,512
Nivel de formación y salario	0,033	0,839

Fuente: *los autores.*

En cuanto al análisis de la dispersión y tendencia de género, con salario, tipo de contrato, edad y nivel de formación, se encuentra que en promedio una mujer puede devengar 2,03 SMLMV, con un tipo de contrato de CPS, con una edad promedio de 46 años y un nivel educativo profesional. Mientras que un hombre puede ganar 2,07 SMLMV, con un tipo de contrato por obra o labor, una edad promedio de 40 años y un nivel educativo profesional.

**Tabla 4.** Dispersión y tendencia de género

Género	Estadístico	Salario (SMLMV)	Tipo de contrato	Edad	Nivel de formación
Femenino	Cuartil 1	1,06	CPS	37	Profesional
	Cuartil 2	1,70	CPS	43	Profesional
	Cuartil 3	2,39	CPS	59	Especialista
	Promedio	2,03	CPS	46	Profesional
Masculino	Cuartil 1	1,13	Labor u obra	34	Profesional
	Cuartil 2	1,48	CPS	38	Profesional
	Cuartil 3	2,39	CPS	48	Especialista
	Promedio	2,07	Labor u obra	40	Profesional

Fuente: *los autores.*

Se tomaron algunas variables en determinación al salario, mostrando que el tipo de contrato que se utiliza es el verbal y tiene un promedio de \$4´630.000, en cuanto a los años de experiencia los profesionales que cuentan con 5 a 10 años de experiencia poseen un salario de \$1'984.615, las personas con edades entre 20 y 30 años un promedio de \$2.239.000 y el nivel de formación que más devengan es el magíster con \$2.275.000.

**Tabla 5.** Variables en determinación de salario

Variables	Media	Desviación estándar
Tipo de contrato	Indefinido	940.000
	Fijo	2.166.667
	<b>Verbal</b>	<b>4.630.000</b>
	Labor u obra	1.330.000
	CPS	1.789.653
Años de experiencia	<= 1,00	1.466.667
	1, - 5,	1.802.565
	<b>5 - 10</b>	<b>1.984.615</b>
	10+	1.596.571
	<b>20 - 30</b>	<b>2.239.000</b>
Edad	31 - 40	1.932.143
	41 - 50	1.693.182
	51 - 60	1.635.267
	61 - 72	1.515.400
	<b>20 - 30</b>	<b>2.239.000</b>
Nivel de formación	Bachiller	2.226.000
	Técnico	815.000
	Tecnólogo	1.500.000
	Profesional	1.865.944
	Especialista	1.718.333
	<b>Magister</b>	<b>2.275.000</b>

**Fuente:** los autores.

Se tomaron algunas variables en determinación al salario, mostrando que el tipo de contrato que se utiliza es el verbal y tiene un promedio de \$4´630.000, en cuanto a los años de experiencia los profesionales que cuentan con 5 a 10 años de experiencia poseen un salario de \$1'984.615, las personas con edades entre 20 y 30 años un promedio de \$2.239.000 y el nivel de formación que más devengan es el magíster con \$2.275.000.

**Tabla 5.** Variables en determinación de salario

Variables		Media	Desviación estándar
Tipo de contrato	Indefinido	940.000	197.990
	Fijo	2.166.667	208.167
	<b>Verbal</b>	<b>4.630.000</b>	-
	Labor u obra	1.330.000	538.764
	CPS	1.789.653	1.153.441
Años de experiencia	<= 1,00	1.466.667	568.624
	1, - 5,	1.802.565	1.231.448
	<b>5 - 10</b>	<b>1.984.615</b>	<b>1.155.852</b>
	10+	1.596.571	1.179.625
	<b>20 - 30</b>	<b>2.239.000</b>	<b>1.013.491</b>
Edad	31 - 40	1.932.143	1.114.548
	41 - 50	1.693.182	1.182.494
	51 - 60	1.635.267	1.240.842
	61 - 72	1.515.400	1.390.768
Nivel de formación	Bachiller	2.226.000	-
	Técnico	815.000	374.767
	Tecnólogo	1.500.000	-
	Profesional	1.865.944	1.130.897
	Especialista	1.718.333	1.296.119
	<b>Magister</b>	<b>2.275.000</b>	<b>1.803.122</b>

Fuente: los autores.

### **Las competencias de los administradores de propiedad horizontal**

A partir de este estudio se pudo determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de los administradores de propiedades horizontales de los conjuntos cerrados de la ciudad, relacionadas con sus actitudes, habilidades y conocimientos. En cuanto a las actitudes se encuentra que las fortalezas radican en la relación con sus colaboradores (empatía y comprensión), la responsabilidad social, el compromiso al cuidado y el trabajo cooperativo por la búsqueda de un objetivo, mientras que las debilidades están en la gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas, la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, y la capacidad de motivar y generar compromiso a los colaboradores.

Por su parte, en las habilidades se encuentran como fortalezas el uso de tecnologías de información y comunicación en la gestión y la facilidad de adaptación a situaciones internas y externas, y como debilidades el desarrollo de un planteamiento estratégico, táctico y operativo; la gestión de interrelaciones entre las áreas de la organización y la mejora e innovación de procesos administrativos.

Finalmente, en lo relacionado con el conocimiento las fortalezas se centran en la toma de decisiones de inversión y la gestión de recursos de la empresa, en el conocimiento de las estructuras y

sistemas de la organización, en la administración y desarrollo del talento humano en la organización e identificación de aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social, y en las debilidades en la formulación y optimización de sistemas de información para la gestión, y, finalmente, en la capacidad para identificar, planear y resolver problemas.

**Tabla 6.** *Competencias destacadas (fortalezas) y a mejorar (debilidades)*

Tipo de competencia	Fortalezas	Debilidades
Actitudes	Relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión) (3,70)	Gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas (3,35)
	Responsabilidad social y compromiso al ciudadano (3,52)	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente (3,57)
	Trabajar en cooperación por la búsqueda de un objetivo (3,47)	Capacidad de motivar y generar compromiso a los colaboradores (3,57)
Habilidades	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.(3,62)	Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo (3,27)
	Facilidad de adaptación de situaciones internas y externas (3,57)	Gestiona las interrelaciones entre las áreas de la organización (3,37)
	Toma de decisiones de inversión y gestión de recursos de la empresa (3,57)	Mejorar e innovar procesos administrativos (3,47)
Conocimientos	Conocimiento de las estructuras y sistemas de la organización. (2,70)	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión. (3,37)
	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización (3,47)	Capacidad para identificar, planear y resolver problemas (3,60)
	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social. (3,20)	

**Fuente:** *los autores.*

Tomando las habilidades, el conocimiento y las actitudes frente a la habilidad, con base a la prueba de Rho Sperman, se encuentra que todas estas variables tienen una correlación, pero en especial con un valor más significativo (0,835) la actitud con la habilidad. También se realizó esta misma comparación de medias tomando la variable de ‘nivel de formación’, donde se encuentra que tampoco tienen diferencias significativas entre los niveles de educación.

## Discusión

Se observa que dentro de la población de administradores de propiedad horizontal de los conjuntos cerrados en la ciudad de Villavicencio predomina el género femenino (62,5 %), lo cual estaría en correspondencia con lo planteado por Zaragoza (2020), quien afirma que la mujer ha desarrollado un conjunto de competencias como la comunicación, las relaciones interpersonales, la organización, la negociación, la creatividad y la innovación, entre otras, que puede transferir a cualquier actividad profesional, emprendedora o empresarial, con garantías de éxito.

Por otra parte, se evidencia que la mayoría de los administradores tiene un estado civil casado (52,5 %) y cuentan con una edad promedio de edad de 31 a 40 años (35 %). Este resultado puede indicar que son personas que por sus edades tienen un hogar y familia consolidada, lo que demostraría que el efecto del matrimonio o la convivencia es positivo para ambos sexos (Madalozzo y Artes, 2017). Como dato final, en esta variable de atributos personales se encontró que entre todos los encuestados solo una persona presenta algún tipo de discapacidad.

En cuanto a los atributos sociales, el nivel socioeconómico que presenta mayoría es el medio (80 %), el transporte más utilizado es el vehículo propio (70 %), el tipo de vivienda en la que habitan es propia (57,2 %), y cuentan con un promedio de número de hijos de dos (32,5 %). Estos atributos y la alta calidad de vida que se evidencia en esta población se relaciona con su promedio de salario, que está en el rango de más de dos salarios mínimos legales vigentes COP para 2020, lo cual permite afrontar los costos que incrementan los bienes y servicios personales y familiares (Suarez, 2010). Se puede evidenciar que el nivel socioeconómico de un administrador de propiedad horizontal de un conjunto cerrado le permite obtener un salario apropiado para poder obtener beneficios y una calidad de vida mejor en comparación con las personas que solo pueden devengar un salario mínimo en Colombia. Según Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata (2014), en Colombia los administradores se centran en desarrollar competencias específicas respecto a la creación de conocimiento, lo que podría tener sentido en lo encontrado con la existencia de atributos como el nivel de formación, siendo en su mayoría profesionales (62,2 %), con una experiencia significativa en el qué hacer e invitándolo a desarrollar habilidades en un segundo idioma que fortalecerá el aprendizaje continuo, y no para el desarrollo de su labor, debido a que la gran mayoría de las personas residentes en estas propiedades resultan siendo ciudadanos colombianos.

Frente al análisis del nivel de significancia, los valores que son menores que 0,05 no alcanzan una relación estadísticamente significativa. El nivel de significancia de las variables relacionadas en todos los casos es mayor que 0,05, es decir, que no tienen relación.

En temas de brecha salarial entre hombres y mujeres, según Rodríguez & Limas (2017), las mujeres reciben una remuneración menor que los hombres en promedio, pero esta remuneración se acerca más a la suya cuando las mujeres ejercen profesiones imperiales o cuando laboran en el sector público; para este caso en particular, la brecha de diferencia no es muy alta.

Analizando el salario promedio con las variables tomadas en cuenta se puede decir que en el tipo de contrato verbal la media está en \$4 ´ 630.000. Por otra parte, en lo relativo a los años de experiencia, aquellos que registran entre 5 y 10 ganan un promedio de \$1 ´ 984.615. En la variable de la edad, los administradores entre los 31 y 40 años de edad devengan un salario de \$1 ´ 932.143. En cuanto a nivel de formación, aquellos con maestría pueden devengar \$2 ´ 275.000 lo que se encuentra que a mayor formación, puede obtener una mejor compensación, independiente del país en que se encuentre (Arango & Flórez, 2017). Estas diferencias salariales pueden ser por rama de actividad económica, por ocupación, por edad, por región económica, entre otras. Según Jiménez & Pino (2018) se sigue presentando una disparidad de sexo al respecto, aunque se mantengan las mismas condiciones, los hombres devengan promedios salariales más altos. En Colombia, suele suceder que los jóvenes, en su gran mayoría aquellos que terminan sus carreras universitarias, por no contar con una experiencia o por su rango de edad, no son contratados en las organizaciones, o muchas veces les ofrecen tipos de cargos muy inferiores a sus profesiones. Realidad que no solo se presenta en Colombia o en el ámbito de la Administración de empresas, sino en muchos países latinoamericanos, debido a la desigualdad o a la falta de interés por parte de las empresas en dar oportunidad a los jóvenes o a las personas que poseen poca experiencia. Esto lleva a que existan cambios en las políticas salariales de las organizaciones que se dirijan hacia un crecimiento organizacional, una calidad laboral y sobre todo a motivar el desempeño de colaborador (Toledo, 2014).

Por medio de la prueba de chi-cuadrado de Pearson el nivel y el coeficiente de significancia se puede evidenciar que las variables de importancia, tenidas en cuenta en este estudio, tienen relación con la habilidad. El desarrollo contemporáneo de competencias tiene como razón fundamental las demandas del sector empresarial al sistema educativo, en términos de personas orientadas al logro (Vélez, Delgado & Sánchez, 2018) los resultados, y en general a las tareas (Moreno, Castrillón, Sánchez, & Moreno, 2016). Se toma las competencias de actitudes, habilidades y conocimientos para saber cuáles se constituyen como fortalezas y cuáles como debilidades. Se encuentra que la relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión), y la responsabilidad social y el compromiso al ciudadano, son dos de las fortalezas que se hallan dentro de las actitudes, en estas mismas existen dos debilidades que son la gestión del cambio a través de iniciativas estratégicas y la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente. Tirado (2016) menciona que en la etapa básica, el estudiante debe desarrollar una serie de competencias fundamentales para el ejercicio profesional; las etapas inicial y avanzada responden estrictamente al desempeño profesional y son evaluadas a través de diversas metodologías. En la competencia de la habilidad las fortalezas registradas son utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión y la facilidad de adaptación de situaciones internas y externas, y las debilidades son desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo y la gestión de las interrelaciones entre las áreas de la organización. Para el conocimiento se hallan como fortalezas el dominio de las estructuras y sistemas de la organización, y administrar y desarrollar el talento humano en la organización, y como debilidades más notables se encuentran formular y optimizar sistemas de información para la gestión, y la capacidad para identificar, planear y resolver problemas.

Tomando las habilidades, el conocimiento y las actitudes frente a la habilidad con base en la prueba de Rho Spearman, se encuentra que todas estas variables tienen una correlación, pero en particular, con un valor más significativo (0,835), la actitud con la habilidad tienen un poco más de relación en comparación con el resultado de las otras variables de estudio. Según Chávez & Arias (2018), los ejecutivos de mayor cargo generalmente dan una mayor importancia a las competencias estratégicas, mientras que, en las empresas comerciales, el tamaño de la empresa se ha relacionado positivamente con la orientación al cliente, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, el optimismo, la concentración, la credibilidad y el aprendizaje personal.

A esto se suma que los administradores deben lograr, además de los aspectos técnicos, gestionar la cultura y que los actores se identifiquen con la filosofía del bienestar común que plantea la propiedad horizontal, para que a su vez se pueda generar valor en cada uno de los actores y sobre todo en los bienes comunes que comparten (De la Garza, Zavala, & López, 2017). También se realizó esta misma comparación de medias tomando la variable del nivel de formación donde se encuentra que tampoco estas tienen diferencias significativas entre los niveles de educación. Según Salum (2020), los conocimientos son un conjunto de competencias saberes, destrezas, habilidades y capacidades de orden teórico-práctico, que definen al ser humano como un ser formado para desempeñarse integralmente en una profesión o desempeño dentro de la sociedad en la que le ha tocado vivir.

## Conclusiones

Se puede decir que frente al perfil sociodemográfico, el género que predomina es el femenino, su estado civil es casado y en cuanto a su edad son personas entre 31 y 40 años; dentro de este grupo de personas solo una presenta algún tipo de discapacidad. En los atributos, el nivel socioeconómico es medio, el tipo de transporte que utilizan es vehículo propio y su vivienda también es propia. En los atributos profesionales su nivel de formación es profesional, poseen de 1 a 5 años de experiencia, y esta población en su mayoría manifestaron que no tiene manejo de una segunda lengua. Las personas que conforman este tipo de perfiles son aquellas que se evidencia que tienen experiencia en el cargo, son personas que presentan estabilidad económica; esto se deduce por la edad, el estado civil y su nivel educativo.

Se encuentra, además, sobre las compensaciones y la forma de vinculación, que ninguna de las variables tiene relación; en la dispersión y tendencia de género en promedio se evidencia que por un margen muy corto los hombres devengan un poco más que las mujeres, y en cuanto al tipo de contrato, para las mujeres prima el CPS y para los hombres el de labor u obra. La diferencia en edad entre ambos géneros es de 6 años, dado que las mujeres presentan mayor edad (46). Finalmente se observa que los dos tipos de género tienen un nivel de formación de tipo profesional.

En este análisis se puede evidenciar que, así como el género que predomina es el femenino, no se tienen las mismas condiciones frente al tipo de salario y el tipo de contrato, pero aun así se presenta una contratación a mayor edad a las mujeres. En las variables de determinación para el salario, el tipo de contrato es verbal, los años de experiencia son de 5 a 10, la edad que predomina es de 31 a 40 años, y su nivel más alto de formación es el magíster. Las personas que tienen este tipo de perfil serían las que devengarán un mayor salario. Para este tipo de contrato un nivel de formación profesional predomina, pero para el caso de salario, el nivel educativo; si la persona posee un nivel de magíster tendría la posibilidad de devengar un poco más. Aunque el tipo de contrato verbal es poco utilizado hoy en día, en esta investigación se evidenció que aún subsiste.

En las competencias, las pruebas muestran que la variable de 'importancia' y la de 'habilidad' tienen una relación. Frente a los tipos de competencias: actitudes, habilidades y conocimiento, se evidencian competencias de actitudes que son fortalezas como la relación del directivo con sus colaboradores (empatía y comprensión), y competencias de actitudes que son debilidades como la gestión de cambio a través de iniciativas estratégicas. Este tipo de cargo, por lo general, tiene personal a cargo; del tamaño de la propiedad depende la cantidad de empleados. Es de gran importancia que el directivo lleve una relación empática y de comprensión con sus empleados, dado que este tipo de fortaleza ayudará a tener mejor desempeño, pero este debe comprender que pueden presentar cambios para la mejora de la propiedad horizontal del conjunto cerrado.

La habilidad que se encuentra como fortaleza es utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión, mientras que como debilidad, está desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo. En este sentido, es indispensable que en este perfil se desarrolle por lo menos un programa contable apto para este tipo de empresas, se establezcan planes de trabajo, mantenimiento, compras que permitan establecer y maximizar el uso apropiado de los recursos, y establecer procesos y procedimientos que faciliten, articulen y garanticen comprensión activa de los copropietarios.

En los conocimientos se encuentra que una fortaleza es el conocimiento de la estructura y conocimientos de los sistemas de la organización. Una debilidad que se presenta es formular y optimizar sistemas de información para la gestión. En este sentido, para la población (propietarios, arrendatarios y locatarios) es importante establecer las prioridades para cada tipo de residentes, así mismo como establecer los canales y medios de comunicación que pueden ser formales o informales dependiendo de la importancia, relevancia y cumplimiento legal de las comunicaciones oportunas que les permita tener conocimientos acerca de la manera en que este tipo de empresa funciona frente al Estado y frente a sus proveedores, dado que es un tipo de empresas diferente y de un régimen especial. En cuanto a la debilidad que se evidencia está generar retrasos en la actualización de los sistemas de la propiedad, lo que refleja un bajo nivel de adaptación frente a los cambios externos, en referencia a cambios legales y normativos, situación que en algunos casos puede incrementar el riesgo legal en el entendido de consecuencias por el incumplimiento en los términos o tiempos estipulados.

Tomando las habilidades, el conocimiento y las actitudes frente a la habilidad, se encuentra que todas estas variables tienen una correlación, pero en especial, con un valor más significativo (0,835) en correlación ser-hacer, la actitud con la habilidad que tiene un poco más de relación. Tomando ahora la variable de 'nivel de formación' se encuentra que tampoco estas tienen diferencias significativas entre género.

## Referencias

- Aguilar, J. (2015). *Competencias específicas Tuning en programas de administración: Colombia y su región Su-rocidente*. Contexto, 4, 111-117. <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.410>
- Arango, L., & Flórez, L. (2017). **Informalidad laboral y elementos para un salario mínimo diferencial por regiones en Colombia**. *Borradores de economía*, 1-41. <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1023>
- Bedoya, A., Vélez, L., & Torres, W. (2018). Análisis prospectivo de las competencias genéricas Tuning-Alfa en la ciudad de Medellín al 2032. *EL ÁGORA USB*, 18(1), 131-152. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Agora/article/view/3446/2854>
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas. *Omnia*, 22(3), 60-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Bezares, A., Bezares, F., & Jiménez, A. (2016). Conocimientos, habilidades y ética profesional del valorador inmobiliario. Dimensiones básicas de un plan de formación. *Contextos educativos*, 65-78. <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/2762/2725>
- Biedma-Ferrer, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Castrillón, J., Cabeza, L., & Lombana, J. (2015). Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. *Contaduría y Administración*, 776-795. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000327>
- Chávez, L., & Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 13(26). <https://doi.org/10.21500/16578031.3446>
- Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 671. *Secretaria de senado*, 44.509. [http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0675\\_2001.html](http://www.secretariase-nado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html)
- De la Garza, M., Zavala, M., & López, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 53-74. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4811/3699>
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMI-CULTOR. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- García, M., & Rodríguez, M. (2015). Evaluación de las prácticas gerenciales. *Negotium*, 142-162. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78238677009.pdf>
- González, R., Merino, R., & Andino, A. (2016). Competencia en la incertidumbre: estudio de caso en docentes de la facultad de administración de empresa. *Actualidades Investigativas en Educación*. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i2.23924>
- Gutiérrez, M. (2017). Un modelo educativo crítico con enfoque de competencias. *Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia*. <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1833>
- Jiménez, D., & Pino, A. (2018). ¿Por qué, si tenemos el mismo nivel educativo, no ganamos lo mismo? diferenciación salarial en Santiago de Cali. *Sociedad y Economía*, 32-49. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/996/99659352002/html/index.html>
- León, A., & Caicedo, H. (2011). La economía informal en Villavicencio. *Revista Finanzas y Política Económica*, 83-103.
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 152-171. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 301-313. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000576>

- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 301-313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- Madalozzo, R., & Artes, R. (2017). Elecciones profesionales e impactos en el diferencial salarial entre hombres y mujeres. *Cuadernos de investigación*, 47 (163), 202-221. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5888129>
- Moreno, J., Castrillón, J., Sánchez, J., & Moreno, A. (2016). Perfil del administrador: construcción a partir de la experiencia Tuning-Colombia. *Económicas CUC*, 23-46. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.02Javier>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 119-146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Pereda, F., López-Guzmán, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>
- Rivera, J. (2017). Los retos de la formación profesional: la formación profesional dual y la economía del conocimiento. *Revista Internacional De Organizaciones*, 141-168. <https://doi.org/10.17345/rio17.141-168>
- Rodríguez, R., & Limas, M. (2017). El análisis de las diferencias salariales y discriminación por género por áreas profesionales en México, abordado desde un enfoque regional, 2015 . 121-150. <https://www.redalyc.org/pdf/417/41749480005.pdf>
- Salum, J. (2020). Las competencias básicas se pueden desarrollar a través de la modalidad dual en un Liceo Técnico Profesional de alta vulnerabilidad. *International journal of advanced research* , 605-625. [https://www.journalijar.com/uploads/5f75c184ecbc2\\_IJAR-33567.pdf](https://www.journalijar.com/uploads/5f75c184ecbc2_IJAR-33567.pdf)
- Suarez, C. (2010). Incrementos del Salario Mínimo Legal: un Análisis de los Costos y Beneficios sobre los Hogares colombianos en el año 2006. *Borradores de economía*, 595.
- Tirado, C. (2016). Formación profesional y competencias genéricas. *Revista de la escuela de ciencias de la educación*, 195-216. <https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/267/250>
- Toledo, S. (2014). Salarios mínimos: desigualdad y desarrollo. *Economía Unam*, 94-109. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2014000300005&lng=es&tlng=e](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2014000300005&lng=es&tlng=e)
- Torres, T. (2013). Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 650-662.
- Torres-Flórez, D. (2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 4-8. <https://doi.org/10.22579/23463910.211>
- Torres-Flórez, D., Cedano-Parrado, L., & Pérez-Sánchez, M. (2020). El perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: caso Villavicencio, Colombia. *Clío América*, 14(27), 430-440. <https://doi.org/10.21676/23897848.3706>
- Vélez, Á., Sánchez, W., & Delgado, L. (2018). Análisis prospectivo de las competencias genéricas Tuning-Alfa en la ciudad de Medellín al 2032. *El Ágora U.S.B.*, 131-152. <https://doi.org/10.21500/16578031.3446>
- Zaragoza, M. (2020). Los factores competenciales para crear y hacer crecer la empresa: una perspectiva desde el empoderamiento femenino. *Oikonomics*, 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7457343>

Artículo de investigación



# Cultura y emprendimiento en Colombia: un estudio correlacional para el 2017

## Culture and Entrepreneurship in Colombia: A Correlational Study for 2017

Norberto Díaz-Díaz<sup>1</sup>, Eddy Fajardo<sup>2</sup> y Héctor Romero, Ph. D.<sup>3</sup>

**1. Magíster en economía y desarrollo por la Universidad Industrial de Santander.** Profesor e Investigador de la Universidad de Investigación y Desarrollo (UDI). <https://orcid.org/0000-0002-4795-2178>. Correo electrónico: ndiaz13@udi.edu.co.

**2. Magíster en estadística por la Universidad de Los Andes, Venezuela.** Profesora Asistente de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB). Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-4635-8003>. Correo electrónico: efajardo@unab.edu.co.

**3. Doctor en Economía por la Universidad Central de Venezuela.** Profesor Asociado. Universidad Industrial de Santander (UIS). <https://orcid.org/0000-0003-3169-4060>. Correo electrónico: hvalbuen@uis.edu.co.

Clasificación JEL: **M14, L26.**

Recibido: **27/08/21** Aprobado: **27/10/21**

### Como citar este artículo

Díaz-Díaz, N., Fajardo, E., y Romero, H. (2021). Cultura y emprendimiento en Colombia: un estudio correlacional para el año 2017. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 17(33) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i33.3688>

**Resumen.** En la presente investigación de tipo correlacional, se estudia el efecto de la cultura sobre la posibilidad de convertirse en un emprendedor establecido en Colombia para una muestra de 2098 emprendedores. Se emplea la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2017 publicada en 2021 y se aplica un modelo Probit de estimación. Se encontró que la posición del emprendedor en la sociedad tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo para incentivar el desarrollo de emprendimientos establecidos en el país. Estos hallazgos se mantienen controlando por el nivel de formación académica, el miedo al fracaso y las habilidades percibidas por los emprendedores. Se concluye que un emprendedor con mayor formación académica tiene menos probabilidades de tener un emprendimiento establecido. Por su parte, el miedo al fracaso disminuye la probabilidad de fortalecer su emprendimiento, mientras que las habilidades percibidas y la posición del emprendimiento en la sociedad aumentan la probabilidad de contar con un emprendimiento establecido.

**Palabras clave:** emprendimiento, cultura, Colombia, GEM, correlacional.

**Abstract.** This correlational research studies the effect of culture on the possibility of becoming an established entrepreneur in Colombia for a sample of 2098 entrepreneurs. The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) database of 2017 published in 2021 is used and a Probit model of estimation is applied. It was found that the entrepreneur's position in society has a positive and statistically significant effect on incentivizing the development of established ventures in the country. These findings are controlled by the level of education, fear of failure and the skills perceived by the entrepreneurs. It can be concluded that an entrepreneur with some higher education is less likely to have an established venture. Fear of failure decreases the probability of becoming an established entrepreneur, while perceived skills and the position of the venture in society increase the probability of having an established venture.

**Keywords:** Entrepreneurship, Culture, Colombia, GEM, Correlational.

## Introducción

El fenómeno del emprendimiento tiene varias aristas y formas de entenderse. En la actualidad, la mayoría de esas discusiones se han centrado en la manera en que las actitudes de los emprendedores, su género y formación académica inciden en la posibilidad de convertirse en empresarios establecidos y sustentables en el tiempo. Un elemento, relativamente nuevo tiene que ver con la forma en que la cultura, en su acepción de costumbres y comportamiento social, puede afectar el desarrollo de nuevos negocios.

En este sentido, Audretsch, Dohse y Niebuhr (2010) exponen los determinantes de la actividad empresarial para unas regiones de Alemania entre 1998-2005. Parten del supuesto de que el conocimiento y la diversidad tienen una relación positiva con la creación de empresas. Como consecuencia de esto se muestra que las regiones con alto nivel de conocimiento tienen mayor oportunidad en la creación de empresas. Además, la diversidad cultural tiene un impacto positivo en las nuevas empresas orientadas al sector de la tecnología. Por su parte, Autio, Pathak y Wennberg (2013) analizan los efectos de las prácticas culturales nacionales en los comportamientos empresariales de los individuos, utilizando diseños de investigación multinivel. Los datos para este trabajo fueron tomados del GEM y el *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE) para 42 países entre 2005 y 2008. Los resultados muestran que las prácticas de colectivismo social se asocian negativamente con la entrada en el mundo empresarial, pero positivamente con las aspiraciones de crecimiento empresarial. Además, la incertidumbre se asocia negativamente con la entrada en el mercado, pero no con las aspiraciones de crecimiento. Este análisis muestra los efectos diferenciales de las prácticas culturales sobre la entrada al mundo empresarial y las aspiraciones de crecimiento.

Otras investigaciones, como la de Szerb, Komlósi y Páger (2017), destacan que las naciones que se incorporaron posteriormente a la Unión Europea y que formaban parte del antiguo bloque soviético no ofrecían un apoyo, desde el punto de vista cultural, a los emprendimientos. Por su parte, Álvarez y Urbano (2013) profundizan en la relación entre diversidad cultural (entendida como la convivencia de diferentes culturas en un entorno geográfico definido) y nuevos emprendimientos, y encontraron que, a mayor diversidad cultural, se genera un elemento dinamizador en el intercambio económico, lo que crea un mayor espacio para la concreción de nuevos emprendimientos. En este sentido, la cultura parece ser un elemento relevante dentro del ecosistema emprendedor en los países.

En el caso particular de América Latina, Fernández-Serrano y Liñán (2014) exploran la relación entre cultura y emprendimiento para una selección de ocho países de la región y encuentran que en la medida en que más se aprecie la igualdad al interior de estas economías, mayores niveles de actividad emprendedora existirán. Concretamente, para la economía de Colombia, Durán-Peralta (2019) encuentra que algunos rasgos culturales asociados a la población migrante tienen efectos positivos sobre el emprendimiento regional. Estos elementos característicos están relacionados con la intuición y experiencias previas.

En este sentido, es necesario identificar el efecto de la cultura sobre la probabilidad de convertirse en un emprendedor establecido en Colombia, empleando los datos del *Global Entrepreneurship Monitor* (2021) en 2017. Para alcanzar este propósito, esta investigación se subdivide de la siguiente forma. En introducción, se contextualiza y justifica la temática de investigación. En la segunda sección, se presenta una síntesis de la evidencia empírica reciente en cuanto a la relación entre la cultura y emprendimiento. En la tercera, se describe detalladamente el tipo y alcance de la investigación, así como la técnica estadística empleada para el análisis y la fuente de información. En los resultados se discuten los principales hallazgos, además de realizar un contraste con la evidencia empírica previa. Por último, se ofrecen unos comentarios finales.

## Nexo entre cultura y emprendimiento: una revisión de la literatura

En una mirada global, Álvarez y Urbano (2012) examinan la relación entre la independencia, la asunción de riesgos, la creatividad y la actividad empresarial haciendo uso de la dimensión cultural-cognitiva. El modelo de regresión muestra que la tolerancia al riesgo y la creatividad tienen una influencia positiva y significativa en el espíritu empresarial para una selección de 42 países (cerca de la mitad eran países en desarrollo) para el periodo 2005-2008. Por su parte, Hopp y Stephan (2012) discuten la importancia de las instituciones informales y el papel de la cultura en el establecimiento de emprendedores nacientes en una economía industrializada como la de Estados Unidos. Parten de la idea de que las normas culturales ocasionan efectos indirectos en el surgimiento y fortalecimiento de los emprendedores (desde su concepción, hasta la consolidación del mismo, cuando logran obtener flujos de caja positivos). Encuentran que el éxito de los emprendedores está fuertemente influenciado, en su etapa inicial, por el apoyo que reciben en el contexto local y comunitario. Este apoyo va más allá de las autoridades gubernamentales y está asociado también con inversionistas ángeles y grupos locales.

Por su parte, Pinillos y Reyes (2011) examinan cómo la dimensión de la cultura de un país está relacionada con la actividad empresarial y el desarrollo económico. Esta investigación analizó 52 países utilizando datos del GEM. El análisis muestra que existe una correlación entre la cultura de un país y el espíritu empresarial, pero no se puede aseverar que el espíritu empresarial y el nivel de individualismo aumente el emprendimiento. Zhao, Li y Rauch (2012) aseveran que la cultura nacional es relevante para interpretar la diferencia de las actividades empresariales entre países, además, la riqueza nacional desempeña un papel moderador entre la cultura nacional y las actividades empresariales. Para esta investigación se utilizaron datos del *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) y el GEM, se encontró que existen efectos de interacción entre el Producto Interno Bruto (PIB) y varias dimensiones culturales de la actividad empresarial.

En el estudio de Lakshmi-Damaraju, Barney y Dess (2021) se exploran los efectos diferenciados de políticas de bancarrota estricta sobre el nivel de emprendimiento, según el tipo de cultura: individualista, masculina y distancia de poder. La muestra abarcó un total de 23 países, en su mayoría economías industrializadas. Se encuentra que en las sociedades con cultura individualista, donde existe una baja aversión al riesgo y se premia significativamente el éxito personal, las leyes de bancarrota estrictas representan un costo importante y pueden desalentar nuevos emprendimientos. En cuanto a la cultura masculina y qué tanto toleran los individuos una distribución desigual del poder al interior de la sociedad (distancia de poder), las políticas de bancarrota mitigan, por lo menos en parte, el estigma social del fracaso y están relacionadas positivamente con las tasas de emprendimiento.

En cuanto a las investigaciones enfocadas exclusivamente en economías en desarrollo, Jagannathan et al. (2017) analizan los determinantes individuales, familiares y sociales sobre el interés emprendedor de 185 estudiantes universitarios del estado de Tamil Nadu, en el sur de la India. Entre sus hallazgos destaca que la posición económica de los padres y las características y valores de los estudiantes universitarios juegan un papel relevante en determinar su deseo de emprender. En particular, el capital social que se obtiene a través del relacionamiento y el contacto con otros emprendedores, así como con sus padres, es clave en la intención de emprender.

Por su parte, Nishat y Nadeem (2016) se enfocan en la dinámica de emprendimiento de Pakistán. Se analiza la incidencia de factores culturales como la representación mediática y el estatus social de los emprendedores sobre la percepción del miedo al fracaso de nuevos negocios. Se encuentra

que la aprobación social que tenga el emprendimiento incide directamente en las actitudes sobre el riesgo de emprender. Específicamente, obtener reconocimiento público puede atraer a más individuos a emprender al reducir su percepción de riesgo. A la luz de esta evidencia, una política pública importante a este respecto sería adelantar acciones de publicidad sobre casos de éxito de los emprendedores.

Un estudio aplicado al caso de América Latina es el de Marroquín y Villatoro (2020). Aquí se discute la relación entre emprendimiento y cultura para Guatemala, una nación con un alto grado de diversidad cultural. Por medio de la técnica estadística de la regresión logística, se encuentra que la variable independiente “etnia” tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la probabilidad de ser un emprendedor establecido. Entre las razones para justificar este hallazgo se encuentra que los bajos niveles de formación educativa, así como los elevados niveles de pobreza, limitan las opciones de empleo y conducen a los miembros de los pueblos y comunidades indígenas hacia el emprendimiento. También, Sahasranamam et al. (2021) analizan la relevancia de la cultura nacional y su conexión entre capital de conocimiento y el espíritu empresarial. Utilizando información de la GEM, comprobaron que la cultura modera esta relación, así que la cultura de alto individualismo se orienta hacia el emprendimiento comercial en comparación con el emprendimiento social.

**Tabla 1.** Resumen de la evidencia empírica sobre cultura y emprendimiento

<b>Autores</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Variables independientes</b>	<b>Técnica estadística</b>	<b>Base de datos</b>
Marroquín y Villatoro (2020)	Emprendedor establecido	Relacionamiento (+) Habilidades percibidas (+) Experiencia (+) Miedo al fracaso (-) Etnia (+)	Regresión logística	GEM
Nishat y Nadeem (2016)	Miedo al fracaso	Relacionamiento (+) Representación mediática (+) Posición del emprendimiento en la sociedad (+)	Modelo Probit	GEM
Álvarez y Urbano (2012)	Emprendedor	Toma de riesgo (+) Menor nivel educativo (+) Producto interno bruto (-)	Mínimo cuadrados ordinarios (MCO)	World Values Survey
Hopp y Stephan (2012)	Emprendimiento con flujo de caja positivo	Cultura (+) Ambiente institucional (+) Experiencia laboral (+) Educación (-) Competencia (-) Edad (-)	Modelo Probit con variables instrumentales	Panel Study of Entrepreneurial Dynamics
Lakshmi-Damara, Barney y Dess (2021)	Nivel de actividad emprendedora	Cultura individualista - Tiempo para salir de bancarrota (-) Cultura masculina- Tiempo para salir de bancarrota (+) Distancia de poder- Tiempo para salir de bancarrota (+)	Regresión de Poisson	Banco Mundial Fraser Institute Organización Internacional del Trabajo

<b>Autores</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Variabes independientes</b>	<b>Técnica estadística</b>	<b>Base de datos</b>
Jagannathan et al. (2017)	Interés emprendedor	Contacto paterno (+) Ingreso del hogar (+) Confianza en políticos (-) Confianza en políticos de la India (-) Confianza paterna (+) Confianza en extraños (+) Confianza general (+) Voluntario en arte (+) Voluntario en actividades profesionales (+) Contacto social (+)	Modelo Probit	Cuatro Universidades en el estado de Tamil Nadu, India.
Pinillos y Reyes (2011)	Emprendimiento	Cultura (+) GDP (+) Individualismo (-) cuando el desarrollo es medio y bajo. Individualismo (+ cuando el desarrollo es alto)	Regresión por mínimos cuadrados (MCO)	GEM, GDP
Sahasranamam et al. (2021)	Emprendimiento comercial	Capital del conocimiento Capital social (+) Variables control individuo Género (+) Edad (+) Estatus ocupacional (+) Miedo al fracaso (+) Capital financiero (+) Variables control Países Pib per cápita (+) Crecimiento PIB (+) Desempleo, (+) Gasto público (+) Estado de derecho (+)	Modelo logit multinivel	GEM
Zhao Li y Rauch (2012)	La prevalencia de la actividad empresarial	Colectivismo dentro del grupo - orientación humana (+) Distancia de poder (+) PIB países ingresos bajos y medios (+) PIB países ingresos altos (-) Orientación al rendimiento (+) Orientación al futuro (+) Evitar la incertidumbre (+)	Regresión jerárquica	GLOBE y GEM.

**Nota:** solo se consideran las variables que resultaron estadísticamente significativas. Se mencionan las estimaciones agregadas (donde aplique).

**Fuente:** elaboración propia.

A la luz de esta evidencia empírica queda en evidencia que, tanto en economías industrializadas como en desarrollo, la percepción sobre cómo se aprecia al emprendedor y el desarrollo de nuevos negocios incide de forma significativa no solo sobre la creación de nuevos emprendimientos, sino que también está asociado a su éxito (tabla 1). La variable independiente para comprender la relación entre cultura y emprendimiento suele estar asociada a la tasa de emprendimiento o si el emprendedor ha logrado hacer el tránsito de las diferentes etapas hasta finalmente convertirse en un emprendedor establecido. Por su parte, la variable regresora clave, que permite identificar el efecto de la cultura sobre el emprendimiento, está asociada a la posición que se tiene de la actividad emprendedora, así como su representación mediática. Las variables de control usuales son la edad, la formación académica, su relacionamiento y habilidades percibidas. En cuanto a las técnicas estadísticas de análisis, la naturaleza categórica de la variable dependiente conduce a la utilización de modelos de regresión de tipo Probit con la finalidad de establecer el efecto de las diferentes variables independientes sobre la probabilidad de ser un emprendedor establecido.

## Metodología

La presente investigación tiene un carácter cuantitativo de tipo hipotético-deductivo. Además, tiene un alcance de tipo descriptivo y correlacional. El análisis descriptivo hace referencia a un método aplicado para un grupo de datos como análisis preliminar para luego analizarlos. Su importancia radica en que se utiliza para proporcionar la descripción inicial y general de un conjunto de datos (Jain y Surbhi, 2019). Además, Thomas (2021) complementa al mencionar que si dos variables se encuentran correlacionadas, se puede partir de dicha relación para predecir el valor de una variable sobre la otra, y aclara que los estudios correlacionales pueden utilizarse para predecir resultados, pero no para predecir las causas.

Específicamente para esta investigación se hará uso de modelos Probit. Estos son modelos econométricos no lineales que se utilizan cuando la variable dependiente es categórica, es decir, que solo puede tomar dos valores. A continuación, se presenta la especificación de este tipo de modelos de acuerdo con Quintana y Mendoza (2016) y Wooldridge (2018), a través de la siguiente función de distribución acumulada normal en las ecuaciones (1) y (2):

$$F(z) = \psi(z) = \int_{-\infty}^z \psi(v)dv \quad (1)$$

En donde  $\psi(z)$  es la distribución normal estándar:  $\phi(v) = (2\pi)^{-1/2} \exp\left(-\frac{z^2}{2}\right)$

Por lo cual el modelo de regresión Probit quedaría especificado de la siguiente manera:

$$1 + \varepsilon_i = \int_{-\infty}^z \psi(v)dv + \varepsilon_i = \int_{-\infty}^z (2\pi)^{-1/2} \exp\left(-\frac{z^2}{2}\right)dv + \varepsilon_i \quad (2)$$

El modelo utilizado es una técnica no lineal, que permite explicar una variable binaria en términos de otras variables cualitativas y cuantitativas. Este está conformado por la variable dependiente, en este caso, los emprendedores establecidos, que son aquellos individuos que han logrado consolidar su empresa por más de 42 meses (3,5 años) de antigüedad.

Por su parte, las variables explicativas serán las siguientes: el relacionamiento con otros emprendedores, el cual se refiere a la red social con las personas de que recibió una inversión personal más reciente. La habilidad percibida, que consiste en los conocimientos, la capacidad y la experiencia necesaria para poner en marcha un nuevo negocio. De igual forma, se incorpora el

miedo al fracaso, que no es más que la existencia de limitantes que le impediría iniciar un negocio. Por su parte, la representación mediática se refiere a si en Colombia, a menudo, se ven historias en los medios de comunicación públicos o en Internet sobre nuevas empresas de éxito. La posición del emprendimiento en la sociedad se refiere a si el individuo está iniciando un nuevo negocio y este tiene un alto nivel de estatus y respeto. La edad hace referencia a los años cumplidos del individuo encuestado, mientras que la educación está asociada a la formación académica armonizada de la Organización de Naciones Unidas (ONU). La información detallada se presenta en la tabla 2, que describe cada variable de acuerdo con las opciones de respuesta.

**Tabla 2.** Descripción de las variables empleadas en el estudio

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<b>Dependiente</b>	
Emprendimiento establecido	Gestiona y posee un negocio con más de 42 meses de antigüedad. Toma el valor de: No (0) Sí (1).
<b>Explicativas</b>	
Relacionamiento	¿Cuál era su relación con la persona que recibió su inversión personal más reciente? Toma el valor de: Rechazado (-2), No sabe (-1), Familiar cercano (1), Algún otro familiar (2), Un compañero de trabajo (3), Un amigo o vecino (4), Un desconocido con una buena idea de negocio (5), Otro (6)
Habilidades percibidas	¿Tiene los conocimientos, la capacidad y la experiencia necesarios para poner en marcha un nuevo negocio? Toma el valor de (0) No y (1) Sí.
Miedo al fracaso	El miedo al fracaso le impediría iniciar un negocio. Toma el valor de (0) No y (1) Sí.
Representación mediática	En mi país, a menudo se ven historias en los medios de comunicación públicos y/o en Internet sobre nuevas empresas de éxito. Toma el valor de (0) No y (1) Sí.
Posición del emprendimiento en la sociedad	En Colombia, aquellos que son exitosos al iniciar un nuevo negocio cuentan con estatus social y respeto” Toma el valor de (0) No y (1) Sí.
Edad	Responde con su verdadera edad.
Educación	Educación preescolar (0), Educación primaria o primera etapa de la educación básica (1), Educación secundaria inferior o segunda etapa de la educación básica (2), Educación secundaria (superior) (3), Educación postsecundaria no terciaria (4), Primer ciclo de educación terciaria (5), Segunda etapa de educación, terciaria (6)

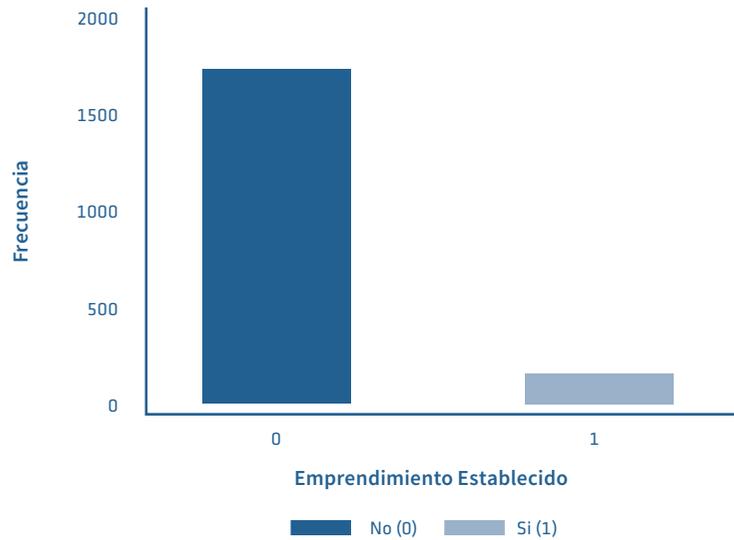
**Fuente:** elaboración propia a partir de la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (2021) para 2017.

En resumen, se desea comprender los efectos que estos determinantes tienen sobre la probabilidad de convertirse en un emprendedor establecido. Las variables de control están relacionadas con la edad del emprendedor, así como su formación académica. La fuente de los datos fue obtenida a través de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de la encuesta de comportamiento y actitudes empresariales para el 2017 en Colombia (por individuos) publicada en su última versión en el 2021 con una muestra de 2098 emprendedores. El modelamiento del Probit se realizó a través del software estadístico R.

## Resultados

En la figura 1 se observa que el 90 % de emprendedores no gestionan un negocio con más de 42 meses de antigüedad, mientras que el 10 % sí gestiona y posee un negocio con más de 42 meses de antigüedad.

**Figura 1.** Cantidad de emprendedores establecidos para Colombia

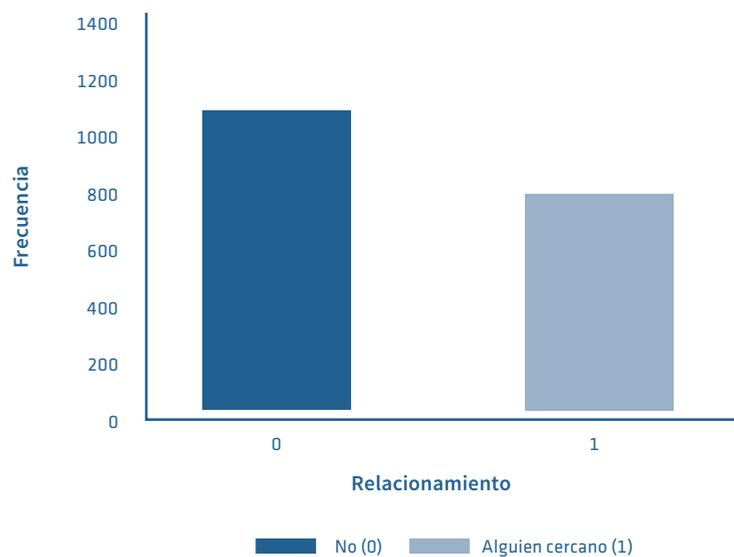


**Nota:** elaboración propia a partir de la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (2021) para 2017.

**Fuente:** elaboración propia.

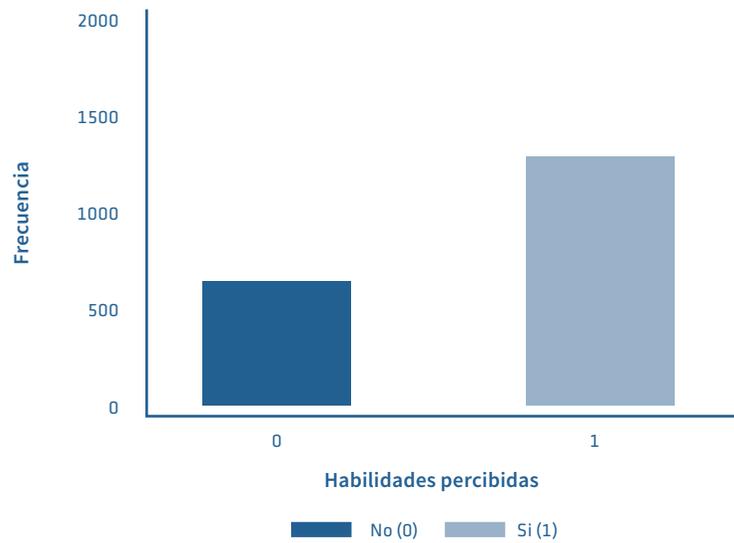
La figura 2 muestra que el 58 % de emprendedores no desarrollan relacionamiento con otros emprendedores, mientras que el 42 % sí lo hace. Ahora, un 30 % de emprendedores no desarrollan habilidades percibidas, mientras que el restante 70 % sí las desarrolla (figura 3). Este porcentaje muestra que los emprendedores no tienen, mayoritariamente, procesos de relacionamiento entre ellos, pero sí presentan habilidades percibidas.

**Figura 2.** Relacionamiento de los emprendedores



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 3.** Habilidad percibida de los emprendedores

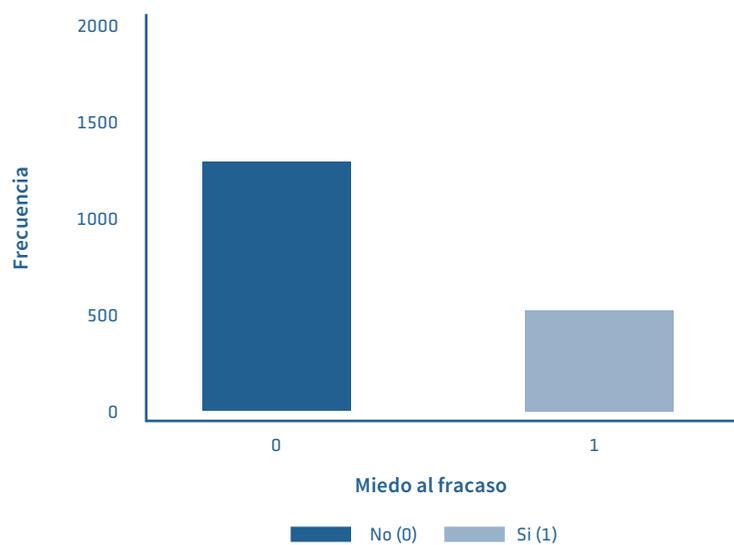


**Nota:** elaboración propia a partir de la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (2021) para 2017.

**Fuente:** elaboración propia.

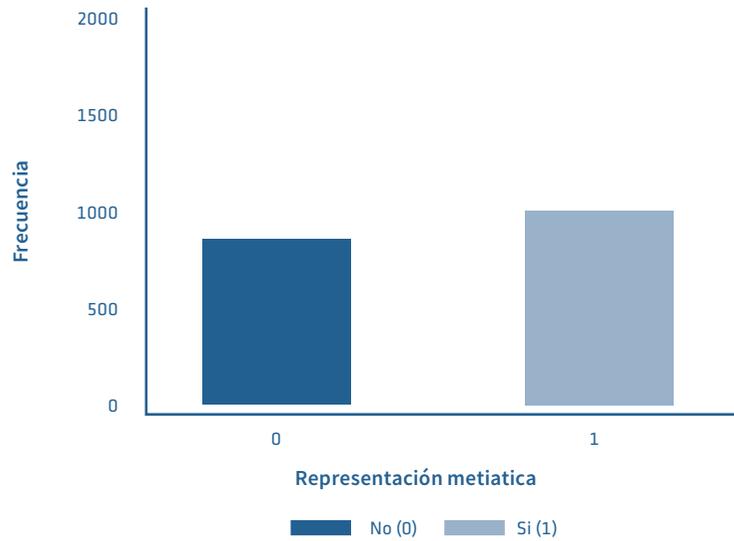
El 71 % de emprendedores no tiene miedo al fracaso, mientras que el 29 % sí presenta lo tiene (figura 4). También se encontró que el 46 % de emprendedores no tiene representación mediática, mientras que el 54 % sí (figura 5). Este porcentaje muestra que los emprendedores colombianos asumen riesgos para el desarrollo de sus emprendimientos.

**Figura 4.** Miedo al fracaso de los emprendedores



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 5.** Representación mediática de los emprendedores

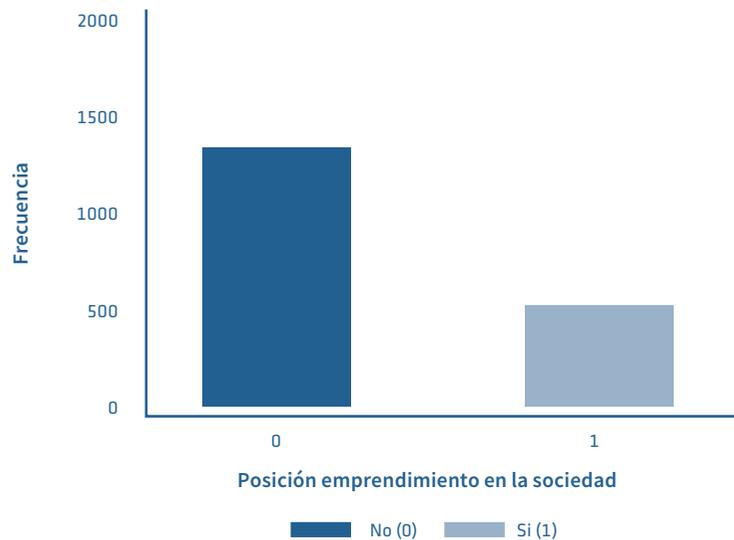


**Nota:** elaboración propia a partir de la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (2021) para 2017.

**Fuente:** elaboración propia.

La figura 6 presenta la posición del emprendimiento en la sociedad para emprendedores establecidos para Colombia en el 2017. Se observa que el 73 % de emprendedores no presenta una posición del emprendimiento en la sociedad, mientras que el 27 % sí presenta una posición del emprendimiento. Este porcentaje muestra que los emprendedores colombianos no tienen una buena posición de sus emprendimientos en la sociedad.

**Figura 6.** La posición del emprendimiento en la sociedad

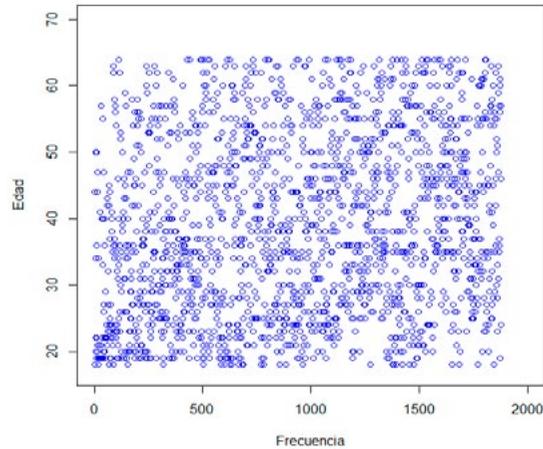


**Nota:** Elaboración propia a partir de la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (2021) para el año 2017.

**Fuente:** elaboración propia.

La figura 7 presenta la edad para emprendedores establecidos para Colombia en el año 2017. Los individuos encuestados se encuentran en un rango de edad entre 18 y 64 años y tienen una media de 37 años.

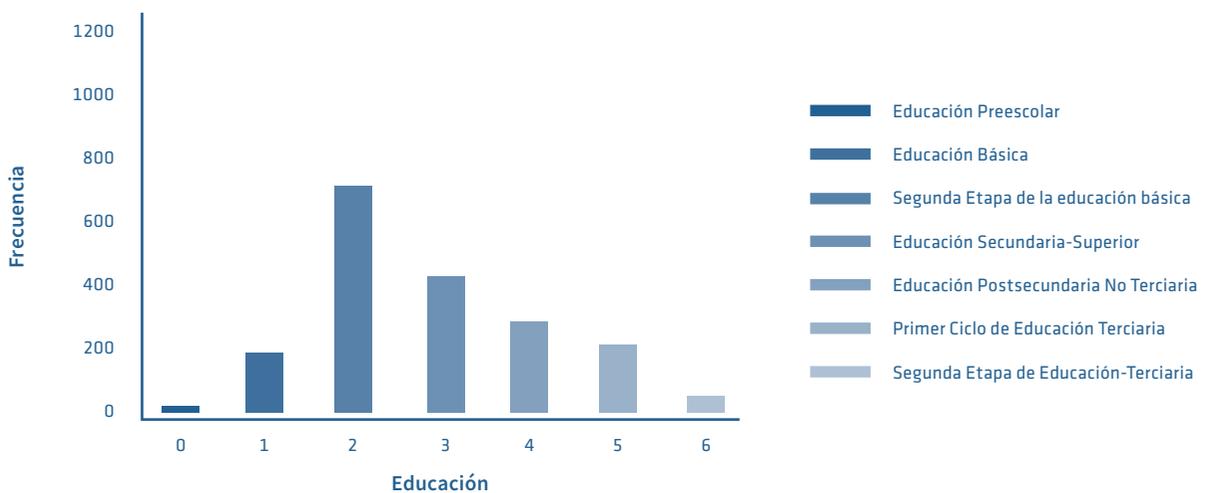
**Figura 7.** Edad para emprendedores establecidos para Colombia



**Nota:** elaboración propia a partir de la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (2021) para el 2017. Fuente: elaboración propia.

La figura 8 presenta el nivel educativo de los emprendedores establecidos para Colombia en el 2017, que observa que un 9 % se encuentra en educación básica, un 39 % en la segunda etapa de la educación básica, un 22 % en educación secundaria-superior, un 14 % en educación pos-secundaria no terciaria, un 13 % en segunda etapa de educación terciaria y, finalmente, un 3 % en segunda etapa de educación-terciaria.

**Figura 8.** Nivel educativo de los emprendedores para Colombia



**Nota:** elaboración propia a partir de la base de datos del Global Entrepreneurship Monitor (2021) para 2017.

**Fuente:** elaboración propia.

En la tabla 3 se observan los resultados para la estimación del modelo Probit (1) para el 2017, donde se puede identificar que las variables educación, habilidades percibidas, miedo al fracaso y posición del emprendimiento la sociedad, son significativas a un 5 %. Representación mediática y relacionamiento no parecen contribuir en la probabilidad de tener éxito en el emprendimiento establecido para Colombia.

A continuación, se presenta el modelo Probit (2) usando únicamente las variables que fueron significativas en el primer modelo. Se puede observar que entre el emprendedor establecido existe una relación positiva con las habilidades percibidas y la posición del emprendimiento en la sociedad. Con educación y miedo al fracaso la relación es negativa. Es decir, si tengo una mayor formación académica, mi costo de oportunidad aumenta y prefiero ser empleado y obtener una elevada remuneración sin mayores riesgos; de esta forma, la estimación del modelo en gran parte concuerda con estudios empíricos presentados en la revisión de la literatura, la relación negativa y significativa de la educación (Hopp y Stephan, 2012).

**Tabla 3.** Estimación modelo Probit (1), 2017

Variable	Estimador	Error estándar	z value	Pr(> z )	
<b>Intercepto</b>	-0.78006	0.44797	-1.741	0.08163	
<b>Educación</b>	Primaria	-0.66712	0.45270	-1.474	0.14058
	Secundaria	-0.93999	0.43963	-2.138	0.03251 *
	Secundaria (superior)	-0.89889	0.44360	-2.026	0.04273 *
	Postsecundaria no terciaria	-116.800	0.45260	-2.581	0.00986 **
	Primer ciclo de educación terciaria	-0.83660	0.44914	-1.863	0.06251 .
	Segunda etapa de educación terciaria	-0.78651	0.48358	-1.626	0.10386
<b>Relacionamiento</b>	0.01107	0.08635	0.128	0.89803	
<b>Habilidades percibidas</b>	0.51563	0.11186	4.610	4.03e-06 ***	
<b>Miedo al fracaso</b>	-0.24938	0.10174	-2.451	0.01424 *	
<b>Representación mediática</b>	-0.07264	0.08320	-0.873	0.38266	
<b>Posición del emprendimiento en la sociedad</b>	0.25187	0.08823	2.855	0.00431 **	

**Nota:** codificación de la medición estadística (valor p): \*\*\* a 0.001, \*\* a 0.01, \* a 0.05, . a 0.1. Fuente: elaboración propia

Con respecto al miedo al fracaso, se concluye que existe relación negativa entre el miedo al fracaso y los emprendedores establecidos, siendo significativa al 5 %. En este sentido, los emprendedores muestran aversión al riesgo tienen menor posibilidad de convertirse en emprendedores establecidos. Por lo tanto, ser tolerante y flexible ante la incertidumbre parece ser un elemento clave para avanzar en el desarrollo y consolidación de nuevos negocios.

Por otro lado, se encontró que existe una relación positiva y significativa con las habilidades percibidas y la posición del emprendimiento en la sociedad con la probabilidad de convertirse en un emprendedor establecido (Marroquín y Villatoro, 2020). De esta forma, se destacan dos elementos

relevantes para el caso de Colombia: (i) en la medida que los emprendedores se sienten capacitados para adelantar un nuevo negocio pueden avanzar en el desarrollo de sus emprendimientos, y (ii) la percepción del emprendedor en la sociedad parece servir de estímulo para consolidar su emprendimiento.

**Tabla 4.** Estimación modelo Probit (2), 2017

Variable	Estimador	Error estándar	z value	Pr(> z )	
<b>Intercepto</b>	-0.83747	0.44379	-1.887	0.05915 .	
<b>Educación</b>	Primaria	-0.64883	0.45307	-1.432	0.15212
	Secundaria	-0.91643	0.43976	-2.084	0.03716 *
	Secundaria (superior)	-0.87358	0.44339	-1.970	0.04881 *
	Postsecundaria no terciaria	-113.689	0.45182	-2.516	0.01186 *
	Primer ciclo de educación terciaria	-0.80344	0.44828	-1.792	0.07309.
	Segunda etapa de educación terciaria	-0.74918	0.48174	-1.555	0.11990
<b>Habilidades percibidas</b>	0.51448	0.11100	4.635	3.57e-06 ***	
<b>Miedo al fracaso</b>	-0.25068	0.10150	-2.470	0.01352 *	
<b>Posición del emprendimiento en la sociedad</b>	0.24929	0.08762	2.845	0.00444 **	

**Nota:** codificación de la medición estadística (valor p): \*\*\* a 0.001, \*\* a 0.01, \* a 0.05, . a 0.1. Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, con el propósito de tener una mejor comprensión acerca de la magnitud de los coeficientes es necesario analizar los efectos marginales para precisar su interpretación. Estos resultados se pueden observar en la tabla 5, e interpretados de manera intuitiva arrojan relaciones claras de causalidad.

**Tabla 5.** Coeficientes variables significativas por efectos marginales - modelo Probit (2), 2017

<b>Intercepto</b>	-0,13654	
<b>Educación</b>	Primaria	-0,10578
	Secundaria	-0.14941
	Secundaria (superior)	-0.14242
	Postsecundaria no terciaria	-0.18535
	Primer ciclo de educación terciaria	-0.13099
	Segunda etapa de educación terciaria	-0.12214
<b>Habilidades percibidas</b>	0.08388	
<b>Miedo al fracaso</b>	-0.04087	
<b>Posición del emprendimiento en la sociedad</b>	0.04064	

**Fuente:** elaboración propia

Se puede concluir que una persona con algún nivel de educación tiene menos probabilidades de tener un emprendimiento establecido de aquellas personas sin formación. Por su parte, el miedo al fracaso disminuye la probabilidad de un emprendedor establecido, mientras que las habilidades percibidas y la posición del emprendimiento en la sociedad aumentan la probabilidad de contar con un emprendimiento establecido.

## Comentarios finales

En el contexto de Colombia, se encontró que conocer a otros empresarios, percibirse a sí mismo como poseedor de habilidades y la posición del emprendimiento tienen una relación positiva con la probabilidad de consolidar los emprendimientos. Por otro lado, la formación académica y el miedo al fracaso tienen una correlación negativa. Ante esta realidad, es importante adelantar acciones que permitan incrementar el relacionamiento de los emprendedores y, con ello, la posibilidad de que estos puedan mejorar sus prácticas empresariales y el posicionamiento de los nuevos negocios.

En cuanto a las habilidades percibidas, es necesario desarrollar actividades de formación que estén encaminadas a mejorar la autopercepción del emprendedor en cuanto a su capacidad de adelantar un emprendimiento exitoso. Además, se deben desarrollar actividades que promuevan la posición de emprendimiento y las habilidades percibidas desde una articulación interinstitucional empresario-Estado que permita a este último, desde su papel como regulador de la economía, dinamizar el funcionamiento de las instituciones encargadas del emprendimiento desde sus diversas etapas de creación, desarrollo y sostenibilidad. Como recomendación, es importante contar con un periodo de tiempo más amplio y, a su vez, desarrollar un análisis que incorpore un mayor número de países de la región. De igual forma, es necesario considerar las posibles diferencias existentes entre países en desarrollo e industrializados.

## Referencias

- Álvarez, C. y Urbano, D. (2012). Cultural-Cognitive Dimension and Entrepreneurial Activity: A Cross-Country Study. *Revista de Estudios Sociales*, (44), 146-157.
- Álvarez, C. y Urbano, D. (2013). Diversidad cultural y emprendimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(1), 154-169.
- Audretsch, D., Dohse, D. y Niebuhr, A. (2010). Cultural Diversity and Entrepreneurship: A Regional Analysis for Germany. *The Annals of Regional Science*, 45(1), 55-85.
- Autio, E., Pathak, S. y Wennberg, K. (2013). Consequences of Cultural Practices for Entrepreneurial Behaviors. *Journal of International Business Studies*, 44(4), 334-362.
- Durán-Peralta, J. (2019). Desarrollo regional y emprendimiento: evidencia para Colombia. *El Trimestre Económico*, 86(342), 467-490.
- Fernández-Serrano, J. y Liñán, F. (2014). Culture and Entrepreneurship: The Case of Latin America. *Innovar*, 24, 169-180.
- Global Entrepreneurship Monitor (2021). *Base de datos*. <https://bit.ly/3xjQb5p>
- Hopp, C. y Stephan, U. (2012). The Influence of Socio-Cultural Environments on the Performance of Nascent Entrepreneurs: Community Culture, Motivation, Self-Efficacy and Start-Up Success. *Entrepreneurship y Regional Development*, 24(9-10), 917-945.
- Jagannathan, R., Camasso, M., Das, B., Tosun, J. y lyengar, S. (2017). Family, Society, and the Individual: Determinants of Entrepreneurial Attitudes among Youth in Chennai, South India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(14), 1-22.

- Jain, R. y Surbhi, M. (2019). *Research methodology in Arts, Science and Humanities*. Society Publishing.
- Lakshmi-Damaraju, N., Barney, J. y Dess, G. (2021). Do Stringent Bankruptcy Laws Always Deter Entrepreneurial Activities? A Study of Cultural Influences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(2), 418-439.
- Marroquín, A. y Villatoro, M. (2020). Culture and Entrepreneurship: The Case of Guatemala. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(4), 503-523.
- Nishat, M. y Nadeem, T. (2016). Factors Explaining the Risk Attitude towards Entrepreneurship in Pakistan: An Exploratory Analysis. *The Pakistan Development Review*, 55(4), 715-723.
- Pinillos, M. J., y Reyes, L. (2011). Relationship between Individualist-Collectivist Culture and Entrepreneurial Activity: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data. *Small Business Economics*, 37(1), 23-37.
- Quintana, L. y Mendoza, M. A. (2016). *Econometría aplicada utilizando R*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sahasranamam, S., Nandakumar, M. K., Pereira, V. y Temouri, Y. (2021). Knowledge Capital in Social and Commercial Entrepreneurship: Investigating the Role of Informal Institutions. *Journal of International Management*, 27(1).
- Szerb, L. Komlósi, E. y Páger, B. (2017). A Multidimensional, Comparative Analysis of the regional entrepreneurship performance in the Central and Eastern European EU Member Countries. En A. Sauka y A. Chepurensko (Eds.), *Entrepreneurship in Transition Economies: diversity, trends, and perspectives* (pp. 35-56). Springer.
- Thomas, C. G. (2021). *Research Methodology and Scientific Writing*. Springer Nature.
- Wooldridge, J. M. (2018). *Introductory Econometrics. A Modern Approach*. Cengage Learning.
- Zhao, X., Li, H. y Rauch, A. (2012). Cross-Country Differences in Entrepreneurial Activity: The Role of Cultural Practice and National Wealth. *Frontiers of Business Research in China*, 6(4), 447-474.

Artículo de investigación



# La educación superior y su impacto en la generación de emprendimientos: caso Escuela Nacional del Deporte

## Higher education and its impact on the generation of entrepreneurship: the case of the National Sports School

Luis Enrique David Tenorio<sup>1</sup>

1. *Magíster en Mercadeo por la Universidad de Manizales, Colombia.* Docente IU Escuela Nacional del Deporte. Grupo de Investigación GICEAD. ORCID 0000-0002-5326-7353 luis.david10@hotmail.com

Clasificación JEL: **M13**

Recibido: **02/10/21** Aprobado: **14/02/2022**

### Cómo citar este artículo

David, L. (2022). La educación superior y su impacto en la generación de emprendimientos: caso Escuela Nacional del Deporte. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3408>

**Resumen.** El emprendimiento constituye uno de los pilares de desarrollo de toda economía, debido al desarrollo y creación de empresas, con tamaños micros, pequeños y medianos, denominadas MiPymes. Estas empresas constituyen la mayor participación en la conformación del tejido empresarial, creando empleos y riqueza para sus generadores. Esta percepción conlleva a que en países como Colombia se generen mas espacios para el fomento del emprendimiento, por tener una economía en vía de desarrollo, por ejemplo, las universidades (Vásquez, 2017).

El objetivo de la presente investigación es mostrar qué impacto genera la educación universitaria en la creación de emprendimientos a partir de analizar el entorno en el que se encuentra el estudiante, su visión de futuro y las competencias desarrolladas, entorno al emprendimiento.

Para lo anterior, se utiliza una metodología de tipo descriptivo a partir de la participación de la institución en el Global Entrepreneurship Survey Student'S Spirit (GUESSS), con un muestreo no probabilístico por conveniencia, dadas las dificultades presentadas por la suspensión de las clases presenciales, con la participación de 152 personas entre estudiantes y egresados de las tres facultades de la institución.

Se identifica como principal resultado la participación positiva que puede tener la educación superior en la generación de emprendimientos, a partir de crear un entorno positivo a la vez que fortalecer las competencias emprendedoras y acercar al estudiante al emprendimiento, creando una percepción positiva de él.

**Palabras clave:** competencias, educación, empresa, entorno, estudiante

**Abstract.** Entrepreneurship constitutes one of the development pillars of any economy, the foregoing due to the development and creation of companies with micro, small and medium sizes, called MiPyMes. Which constitute the largest participation in the conformation of the business fabric, creating jobs and wealth for its generators, this perception leads to countries such as Colombia, being a developing economy, generating more spaces for the promotion of entrepreneurship, with universities being one of these.

The objective of this research is to show what impact university education generates on the creation of entrepreneurship by analyzing the environment in which the student finds himself, his vision of the future and the skills developed around entrepreneurship.

For the above, a descriptive methodology was used from the participation of the institution in the Global Entrepreneurship Survey Student's Spirit (GUESSS), with a non-probabilistic sampling for convenience, given the difficulties presented by the suspension of face-to-face classes, with the participation of 152 people between students and graduates of the three faculties of the institution.

The main result was the positive participation that higher education can have in the generation of entrepreneurship by creating a positive environment for it, strengthening entrepreneurial skills and bringing the student closer to entrepreneurship, creating a positive perception of it.

**Keywords:** competences, company, education, environment, student

## Introducción

Referirse al emprendimiento es remontarse a uno de los principales pilares de la economía colombiana, en el que se tiene al emprendedor como guía para el cambio y el crecimiento económico (Minniti, 2012); ubicándolo como un autoempleado o como innovador. Es interesante entender o determinar el camino por el que el emprendedor llega a la generación de empresa. Por ejemplo, entre los motivos más usuales se encuentran la necesidad de generar ingresos o la incorporación de una innovación al mercado, además de la intervención de las instituciones de educación superior como dinamizadoras del conocimiento y su aporte a la generación de emprendedores y empresas, lo que conlleva un mayor protagonismo de la misma, teniendo la formación empresarial como objetivo principal.

La motivación para crear empresas se da a partir de la generación de competencias necesarias para tal fin (Van Auken, 2013); participando como incubadoras de empresas que faciliten el impacto positivo en la economía (Sánchez et al., 2014); enfatizando la formación en emprendimiento solo en los niveles superiores de la educación, excluyendo los niveles de primaria y secundaria; teniendo como estrategia, en algunas de estas instituciones, la generación de centros de emprendimiento que se caractericen por no contar con políticas claras que realmente fomenten la creación de empresas, redundando en una formación incipiente del futuro emprendedor (Zambrano y Suárez, 2016). Algunos expertos, frente a la anterior situación presentada, contemplan la formación o generación del espíritu emprendedor desde el hogar, a partir de un entorno familiar favorable al emprendimiento, que debe reforzarse en el colegio y posteriormente en la universidad (Durán et al, 2015).

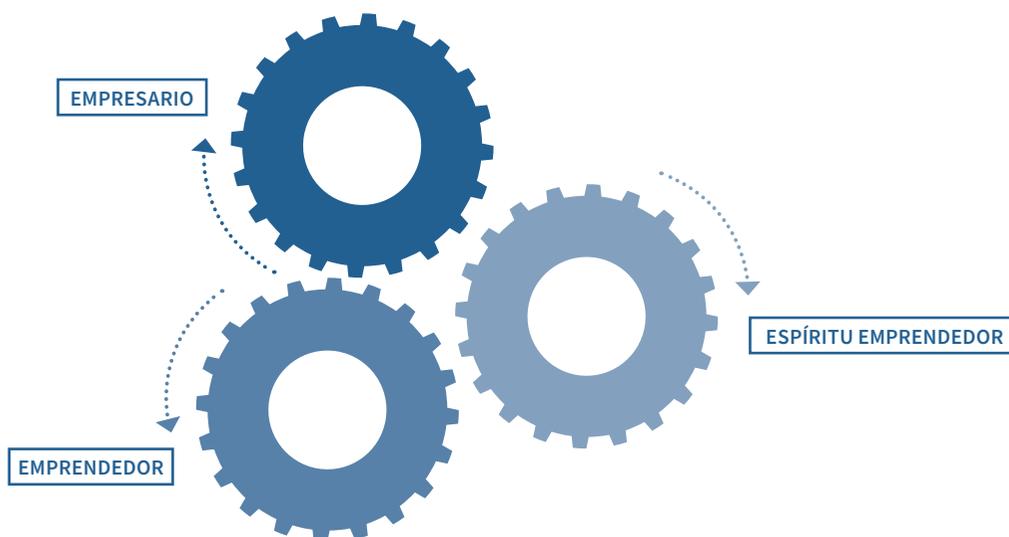
Con base en lo anterior, el presente artículo se basa en la participación de nuestra institución en el Global Entrepreneurship Survey Student's Spirit (GUESSS), teniendo como objetivos identificar la forma de desarrollar el espíritu emprendedor, identificar las capacidades requeridas por el emprendedor y, también, el papel de las universidades en el fomento del emprendimiento.

## Marco teórico

### *Espíritu emprendedor*

Karlsson y Warda considera que el término de espíritu emprendedor se asocia a las acciones que toma el emprendedor en pro de crear y hacer crecer su empresa. Esto conlleva la generación de fuertes impactos positivos en el capital y la producción económica, en virtud de la creación de nuevas empresas (Liargovas y Repousis, 2013).

**Figura 1.** *Espíritu emprendedor*



**Nota:** La figura representa la conexión que existe entre emprendedor y empresario alrededor del espíritu emprendedor.

**Fuente:** elaboración propia a partir de Chaguay y García (2016).

Es evidente la conexión que existe entre el empresario, el emprendedor y el espíritu emprendedor, como lo muestra la Figura 1. De esta conexión se destaca la interacción como motivación inicial para el ingreso al emprendimiento, que en otras ocasiones se genera por motivos como la pérdida de empleo y la necesidad de producir ingresos (Qian y Haynes, 2013), sumado a lo anterior, la influencia del hogar en el desarrollo del espíritu emprendedor juega un papel importante, hay aspectos inherentes a la educación temprana, como la necesidad de trabajar por su cuenta o el ahorro para posterior inversión, que despiertan el espíritu emprendedor de una forma distinta a solo la necesidad (Peprah et al., 2015), frente a lo anterior se hace necesario observar y emprendedor desde sus características personales, su influencia en el surgimiento y el posterior desarrollo del emprendimiento (Silveira, et al., 2016), redundando en el posterior impacto positivo, tanto en el desarrollo como en el crecimiento económico de la región en la cual interactúa (Audretsch, 2009).

### *Características del emprendedor*

La naturaleza de cada persona afecta de forma directa e indirecta en la actitud, capacidad y comportamiento al momento de emprender (García et al., 2015), siendo imperativo identificar las características generales que debe poseer un emprendedor.

El emprendimiento conlleva un proceso de búsqueda de nuevos productos o servicios, y su posterior integración al mercado (Bucardo, et al., 2015). Por lo anterior, no se puede alejar el concepto emprender de innovar, son dos conceptos codependientes (Marín y Rivera, 2014); este es un factor de motivación para el emprendedor, a partir de su experiencia o su entorno (Bucardo et al., 2015).

Durán manifiesta que lo anterior da espacio para incubar las ideas que posteriormente se convertirán en productos o servicios, la forma ideal de acercarse al emprendimiento. Una característica básica del emprendedor es la aversión al riesgo, el emprendedor es una persona que asume riesgos, no teme a autoemplearse y crear su propio emprendimiento. Esto quiere decir que el emprendedor tiene como características básicas, además de ser innovador, asumir riesgos (Márceles y Parra, 2015).

### **Emprender**

Emprender es uno de los mayores impulsores de la economía y del desarrollo social. Esto favorece al crecimiento económico, a partir de la innovación y la generación de empleo (García, et al., 2015). Es importante resaltar el hecho de que el emprendimiento es el mayor generador de empleo, y facilita de este modo la regeneración económica y social de los países (Romero y Milone, 2016), siendo más que una oportunidad, una necesidad (Paz et al., 2016). En consecuencia, propicia la creación de nuevas unidades económicas que en su mayoría se clasifican como micro, pequeñas y medianas empresas (Sepúlveda y Reina, 2016).

Latinoamérica es un universo heterogéneo en términos de emprendimiento, abarcando desde micro y pequeñas empresas de subsistencia, hasta empresas medianas con vocación exportadora (Silveira et al., 2016), tomando un papel protagónico en la economía (LEITE, 2012). En muchas ocasiones, el emprendedor lo realiza por cuenta propia, tendencia en aumento significativo en los últimos años, a causa de los entornos dinámicos e innovadores donde se desarrolla (Atienza, et al., 2016).

En Colombia, el emprendimiento cada vez toma mayor protagonismo en las distintas comunidades académicas y gremiales, proponiéndolo como una alternativa para el desarrollo integral, Cardona opina que a partir de la generación de empresarios y una distribución más equitativa de la riqueza, se encuentra la oportunidad, para muchas regiones afectadas por distintos fenómenos sociales, de encontrar formas de lucrarse y formarse, por medio de acciones positivas para la comunidad, afectando así positivamente el bienestar de sus grupos de interés (Durán, et al., 2016), convirtiendo en un objetivo de crear empresa para cubrir las necesidades de la comunidad, por encima de las necesidades personales (Sáenz y López, 2015).

### **Educación emprendedora**

Teniendo en cuenta el nivel de educación en el cual se realizó la presente investigación, se realizará una visión a partir de la formación de emprendimiento en el nivel superior de la educación, considerando la generación de emprendedores como un aspecto de mayor integración en la agenda de gobiernos (Cantón et al, 2014). La universidad no debe limitarse solo a la transferencia tecnológica o al aumento de nuevas empresas, debe garantizar el éxito del emprendedor en la sociedad empresarial (Audretsch et al., 2015), es decir, las universidades son piezas fundamentales en los ecosistemas emprendedores; sin embargo, no son destacadas por la orientación emprendedora (Guerrero y Urbano, 2017). Por otro lado, dependiendo de su modelo educativo y su organización, se podrá enfocar en la empleabilidad, la innovación, la inclusión y el desarrollo social, la promoción del espíritu empresarial. no debe basarse exclusivamente en el plan de estudios, sino, como opinan Mok y Yue, se debe involucrar la estructura del estado y el liderazgo en la toma de decisiones, relacionar lo anterior con conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en la educación, con las competencias necesarias para emprender (Ramos, et al., 2015), respondiendo, de este modo, a las necesidades inmediatas de la industria (Castillo, 2018). Teniendo en cuenta esto, los programas se deben basar en los siguientes aspectos que están asociados a la formación empresarial:

1. Alineación de los programas según las necesidades de los participantes.
2. Énfasis en el análisis de los factores contextuales.
3. Jóvenes que posean habilidades para encontrar con éxito oportunidades de negocio.
4. Actitudes positivas y responsabilidad (Wiger et al. 2015).

Es importante entender que la educación en emprendimiento no solo debe limitarse a los programas empresariales (Paz, et al. 2016), sino que la universidad debe velar por la generación de factores diferenciadores que, a su vez generen competitividad y sostenibilidad en el contexto (Rangel, 2015). A partir de la integración de las diferentes áreas del conocimiento en torno al emprendimiento. Para Vásquez, esta debe impulsar el espíritu emprendedor y generar una actitud positiva, sensibilizándola frente a alternativas profesionales como el emprendimiento. La reflexión final trae consigo analizar el resultado final de esta formación emprendedora, frente a la creación de una cultura emprendedora, además de analizar qué tan sólidos o posicionados están los emprendimientos universitarios (Salazar y González, 2018).

## Metodología

Utilizando un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y relacional, se analizaron los distintos aspectos que intervienen en la formación de un emprendedor. Se tomó la institución universitaria Escuela Nacional del Deporte como unidad de análisis principal. El proceso investigativo se desarrolló a partir de la participación de la institución en el Global Entrepreneurship Survey Student 'S Spirit (GUESSS), se extrajeron 5 variables de análisis para la presente investigación (tabla 1) que fueron evaluadas de dos maneras: una descriptiva en una escala nominal y otra de manera inferencial en una escala ordinal. Se construyó una categoría que evalúa los datos de caracterización general de la población. Para la selección de la muestra, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El tamaño de la muestra se tomó a partir de la facilidad de su participación en el estudio, dadas las condiciones presentadas por las decisiones gubernamentales frente a la pandemia del COVID-19. Se encuestaron 152 integrantes de la comunidad educativa. El procesamiento de datos se realizó utilizando el software SPSS, versión 26, mediante el módulo de muestras complejas. Se realizó un análisis estadístico descriptivo univariado para las 5 variables propuestas, y se aplicó una regresión lineal simple entre las variables de emprendimiento y entorno.

**Tabla 1.** Variables de análisis

Variable	Definición	Fuente
Caracterización	Género; Edad, Actividad, Estado Civil, Nivel Escolar, Campo de Estudio	Elaboración Propia
Visión de futuro	Actividades después de graduarse	Rodríguez (2015)
Competencias	Realización de tareas	García et al. (2011)
Emprendimiento	Antigüedad, Actividad Económica	Duarte y Tibana (2009)
Entorno	Familia, Amigos, Universidad	Martínez et al (2015)

**Nota.** La tabla muestra las 5 variables de análisis objeto de la investigación.

**Fuente:** elaboración propia, adaptada de Duarte y Tibana (2009); García et al. (2011); Martínez et al (2015) y Rodríguez (2015).

## Resultados

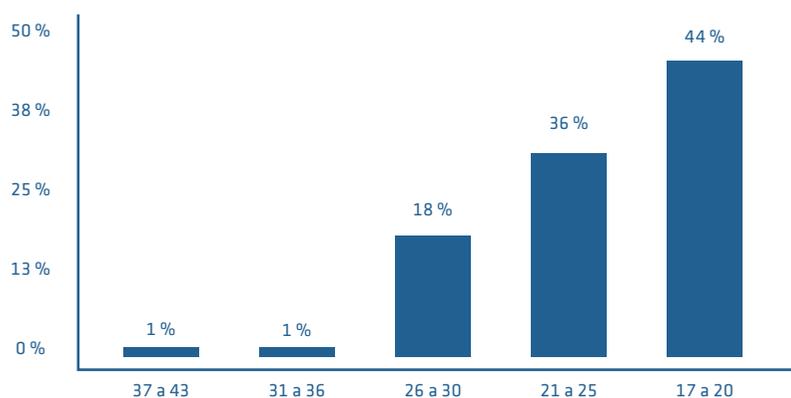
El Global Entrepreneurship Survey Student´s Spirit (GUESSS) es un proyecto global que pretende identificar el espíritu emprendedor universitario. Para lo anterior, el proyecto suministra el instrumento de recolección de la información previamente validado. Para el presente artículo se extrajeron las variables mostradas en la tabla 1, y como resultados se incluyen la caracterización de la población objeto del estudio, la relación que existe entre el emprendimiento y su entorno, las competencias a desarrollar y su estado actual, y por último la visión de ese estudiante frente a un futuro en el emprendimiento.

### Caracterización

La muestra se encuentra constituida en mayor medida por estudiantes activos, correspondiente al 79%, el 21% restante corresponde a egresados que participaron en el estudio. Además, el 56% correspondía al género femenino y el 44% al masculino.

La universidad cuenta con tres facultades, a saber: ciencias económicas de la administración, salud y deporte, con una participación del 61%, 32% y 7% respectivamente, por la forma de elección de la muestra. Respecto a las edades, el rango de edad de mayor participación es de 17 a 20 años, teniendo en cuenta que son, como ya se mencionó, estudiantes activos. La tabla 2 muestra la participación de los rangos de edad en la muestra seleccionada.

**Figura 2.** Rangos de edad



**Nota.** La tabla muestra el comportamiento de la muestra en relación con los rangos de edad.

**Fuente:** elaboración propia con datos de la investigación.

### Visión de futuro

Los estudiantes se encuentran inmersos en la culminación de su formación profesional. Es claro que su formación y su carrera no culminan en la universidad, sino que se genera la necesidad de conocer su visión de futuro.

Al interrogar a los estudiantes participantes del presente estudio acerca de su futuro como emprendedor, el 49% de los encuestados se encontraba en proceso de crear su propio negocio o ser autoempleado. Al cuestionarse acerca de los planes al terminar sus estudios profesionales, el 47% de los encuestados manifestaba su intención de ser emprendedor. Por último, al ver su visión dentro

de 5 años, el porcentaje de emprendedores aumentaba al 60%, fenómeno que se puede asociar a la necesidad de generar experiencia o mayor conocimiento para emprender, en la Tabla 3 se encuentra la intención de carrera al culminar sus estudios.

**Figura 3.** Intención de carrera al culminar sus estudios profesionales.

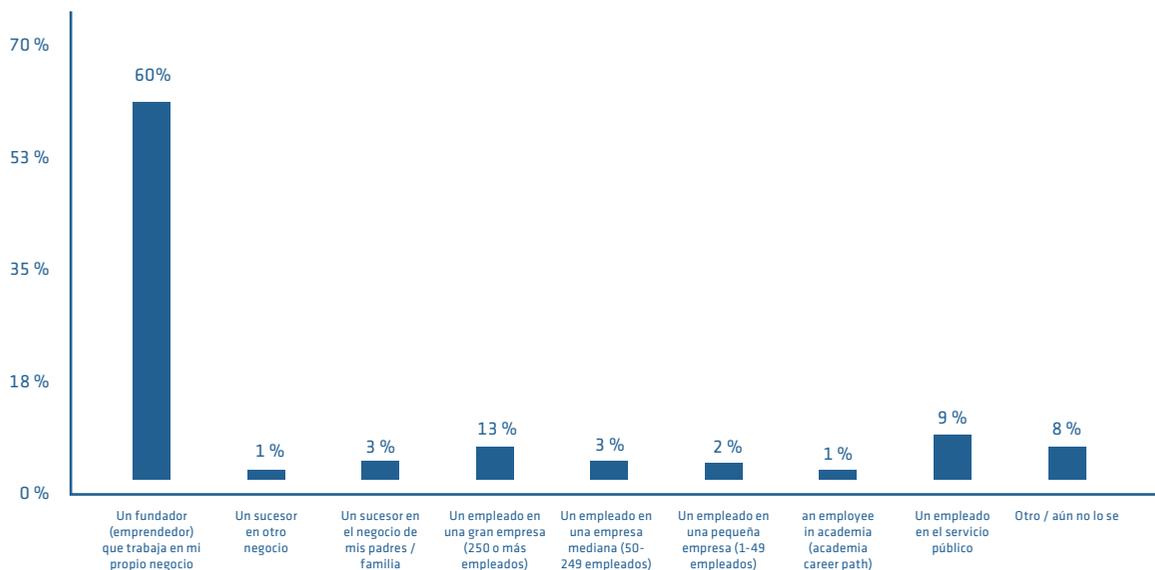


**Nota.** En la tabla se encuentra la información pertinente a la intención de los estudiantes de continuar su situación profesional después de culminar sus estudios profesionales.

**Fuente:** elaboración propia.

La figura 4 muestra la variación de la visión del estudiante.

**Figura 4.** Intención de carrera 5 años después de culminar sus estudios profesionales



**Nota.** La tabla muestra la intención de carrera de los encuestados 5 años después de culminar sus estudios profesionales.

**Fuente:** elaboración propia.

### Entorno emprendedor

La toma de decisiones se puede ver influenciada por su entorno, concretamente por los padres y el ejemplo que ofrecen a sus hijos. Esto se concluye de la encuesta en la que el 25% de los encuestados manifiestan que ambos padres son autoempleados, el 16% afirmaba que solo su padre y el 10% asevera que solo su madre; no obstante, el 49% de los padres de los encuestados no eran autoempleados.

Al identificar la generación de empresa entre los padres, solo 18% manifestaba que sus padres tenían empresa.

**Tabla 5.** Reacción entorno frente al emprendimiento

Calificación	Familia	Amigos	Compañeros de estudio
1	1%	0%	1%
2	1%	3%	1%
3	1%	3%	3%
4	3%	5%	8%
5	5%	11%	14%
6	18%	19%	24%
7	72%	60%	48%

**Nota.** Esta tabla muestra la reacción del entorno del encuestado frente a la decisión de emprender.

**Fuente:** elaboración propia.

### Competencias

Dentro de la nueva forma de analizar el emprendimiento se hace necesario el fortalecimiento y desarrollo de nuevas competencias emprendedoras, en el caso de la presente investigación se indagó a los participantes sobre su nivel de competencia para realizar las siguientes tareas:

- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Crear nuevos productos o servicios.
- Gestionar innovación.
- Liderar y comunicar.
- Construir redes profesionales.
- Comercializar o vender productos o servicios.

Para evaluar el grado de competencia en cada actividad se usó una escala del 1 al 7, teniendo al 1 como calificación mínima y al 7 como la máxima. Como resultado se puede observar la calificación baja dada a cada una de las actividades, la media de la calificación 7 de las 6 actividades, solo llega al 30%; sumado a la generación del entorno emprendedor en la institución, la formación debe generar la potenciación de competencias como las evaluadas en la presente investigación. La Tabla 6 muestra los porcentajes obtenidos por cada calificación, en cada actividad.

**Tabla 6.** Nivel de competencia para la realización de actividades emprendedoras.

Calificación	Identificar nuevas oportunidades de negocio	Crear nuevos productos o servicios	Gestionar innovación	Liderar y comunicar	Construir redes profesionales	Comercializar o vender productos o servicios
1	3%	4%	5%	0%	7%	4%
2	1%	8%	7%	3%	3%	7%
3	12%	7%	8%	5%	8%	5%
4	8%	12%	10%	12%	15%	5%
5	26%	21%	11%	22%	25%	21%
6	23%	19%	26%	23%	19%	23%
7	26%	29%	33%	34%	23%	34%

**Nota.** En la tabla se puede observar el nivel de calificación del futuro emprendedor para realizar actividades necesarias para el mismo.

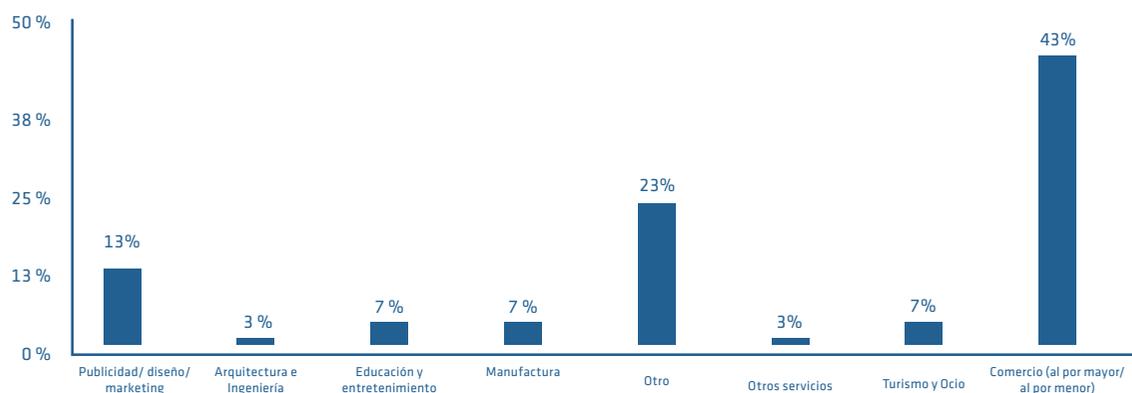
**Fuente:** elaboración propia.

### Desarrollo del emprendimiento en la actualidad

Para finalizar, se realizó un inventario del emprendimiento actual entre los participantes. El 79% de los encuestados manifestaba no tener emprendimiento o estar autoempleado en la actualidad, y para el 21% restante, que ya era emprendedor, se identificó la antigüedad de sus actividades emprendedoras. Teniendo presente la caracterización de la muestra es claro que la mayoría de los emprendimientos no sobrepasan los 6 años con una participación del 41%. Por otra parte, el 44% de los emprendimientos es inferior a esta edad, con fechas de creación por debajo de los 3 años.

Al interrogar a los encuestados con emprendimientos acerca de si tenían la intención de continuar con su proyecto después de culminar sus estudios, el 46% respondió de forma afirmativa, un 18% no lo ve de esa forma, y un porcentaje del 36%, que es bastante representativo, afirma desconocer sus planes, sin embargo, el ingreso al emprendimiento genera una visión positiva acerca de él.

**Tabla 7.** Sector económico emprendimientos actuales



**Nota.** La tabla muestra el sector económico en el cual se realizan los emprendimientos por parte de los participantes del estudio.

**Nota.** elaboración propia, datos de la investigación

## Discusión de resultados

Cuando se habla del espíritu emprendedor, debe analizarse a partir de cómo este conlleva realmente a generar empresa, teniendo presente que intervienen muchos factores, dentro de los cuales encontramos la educación que recibe en su entorno familiar, despertando la necesidad de emprender (Peprah et al., 2015). En la investigación, la mayoría manifestaba que sus padres no trabajaban por su cuenta o eran autoempleados, y muy pocos manifestaban que sus padres tuvieran participación en la propiedad de alguna empresa, de lo que se concluye una participación muy inferior de emprendedores en la encuesta; es así como existe esa relación entre entorno familiar y emprendimiento (Peprah et al., 2015).

Emprender conlleva un proceso de búsqueda de productos que se integran al mercado (Bucardo, et al., 2015), teniendo como competencia para emprender la identificación de nuevas oportunidades y la capacidad de vender o comercializar, competencias que no son claras en la mayoría de los participantes del estudio. Sumado a lo anterior, se debe innovar; este es un concepto que no está alejado del emprendimiento (Marín y Rivera, 2014). Hay que decir que los estudiantes no están familiarizados con esta competencia, lo que desemboca en un vacío al momento de generar las competencias necesarias para el emprendimiento.

Se puede afirmar, entonces, que la formación en la institución genera resultados negativos frente a la generación de emprendimiento. Según el modelo educativo actual, cada universidad se enfoca en la empleabilidad, más que en la innovación o el desarrollo social (Mok y Yue, 2015). La muestra tomada lleva a analizar la vocación de los participantes en la generación de empresa, su visión de futuro al culminar sus estudios, y cinco años después poder ser fundador de empresa; en consecuencia, generando la necesidad de que la educación en emprendimiento no se enfoque solo en los programas empresariales (Paz, et al., 2016). La muestra incluyó a estudiantes y a egresados de las tres facultades, quienes manifestaron su intención de emprender, pero que se reflejaban más por aspectos de influencia de su entorno que de su educación universitaria, debido a que en su formación en educación superior solo contaban con cursos de emprendimiento en el programa de administración de empresas.

Otro aspecto interesante en el emprendedor es el apoyo con que puede contar en su entorno. En el caso de esta investigación, se analizó a la familia, a los amigos y a los compañeros de estudio, además, se invitó a los participantes a calificar de 1 a 7 el apoyo de cada uno de estos componentes de su entorno, teniendo a 1 como la calificación menor y 7 la mayor, siendo en cada caso 7 la calificación con mayor peso con resultados del 72%, 60% y 48% respectivamente, siendo el componente de compañeros de estudio el de menor resultado. Se puede afirmar, en consecuencia, que la institución no ofrece un entorno que promueva el espíritu emprendedor (tabla 5).

En el inventario de estos emprendimientos por actividad económica, se destaca el comercio como la de mayor participación, como se pudo observar en la tabla 6. Se presentó un gran peso en las calificaciones superiores, frente a lo que la competencia se puede haber desarrollado de forma empírica o en la universidad, teniendo presente que la muestra tiene componentes de las tres facultades de la universidad, y solo la facultad de ciencias económicas y de la administración, en su programa de administración, ofrece un curso enfocado a ventas.

## Conclusiones

El emprendimiento es un gran dinamizador de la economía nacional. En este debe estar presente de una forma activa las instituciones de educación superior, ofertando cursos y actividades en pro del desarrollo de competencias emprendedoras, y despertando el espíritu emprendedor de sus estudiantes, indistintamente de la facultad o el programa en el que se encuentren.

Se puede concluir que uno de los factores de mayor incidencia en la generación de nuevos emprendedores es su entorno, por lo que las universidades deben, más allá de la educación en emprendimiento, generar entornos que faciliten el acercamiento del estudiante a la empresa, también a identificar cómo emprender y, a partir de esto, generar una visión más positiva de los emprendimientos.

Los estudiantes perciben y tienen al emprendimiento como una opción para su futuro, esta percepción positiva aumenta al obtener más experiencia o conocimiento, concluyendo que el estudiante entre más identifique o se acerque al emprendimiento, aumentará la visión positiva que tiene de este.

La participación de emprendedores de la muestra se ve representada en su mayoría por el comercio, la forma de emprender en este modo de empresa promueve la generación de competencias enfocadas a la venta. Teniendo presente lo competitivo que pueden llegar a ser las ventas, se hace necesario reforzar competencias como la innovación, facilitando tal competitividad.

Para acercarse al emprendimiento existen dos vías: la necesidad de generar ingresos o la de desarrollar una innovación. Frente a estas vías se preguntó a los participantes emprendedores si antes de su emprendimiento actual ya habían tenido otro, a lo que el 32% respondió de forma positiva, afirmando que conocer el emprendimiento genera una visión positiva de este.

## Referencias

- Atienza, M.; Luffín, M., y Romaní, G. (2016). Un análisis espacial del emprendimiento en Chile. Más no siempre es mejor. *EURE*, 42(127). 111-135.
- Audretsch, D. (2009). The Entrepreneurial Society. *The Journal of Technology Transfer*, 34(3), 245-254.
- Audretsch, D., Heger, D., y Veith, T. (2015). Infrastructure and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(2), 219-230.
- Bucardo, C., Saavedra, G., y Camarena, A. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, 6(13), 98-107.
- Cantón, C., García, L., y González, M. (2014). El enfoque de competencias para formar emprendedores: evaluación del modelo de la Universidad Autónoma de Yucatán. *Tec Empresarial*, 8(2), 29-40.
- Cardona, D., Rada, A., y Palma, H. (2017). Creación de empresa como pilar para el desarrollo social e integral de la región caribe: Apuntes críticos. *Saber, ciencia y libertad*, 12(1), 15.
- Castillo, M. (2018). Factores clave en el desarrollo de la capacidad emprendedora de estudiantes universitarios.
- Chaguay, L., y García, M. (2016). Espíritu emprendedor: actitud de cambio para la innovación y emprendimiento. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(4), 31-35.
- Duarte, T., y Tibana, M. R. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et Technica*, 15(43), 326-331.
- Durán, S., Márceles V. y Parra M. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Revista Opción*, 77, 200-215.
- Durán, S. (2016). La formación del emprendimiento un elemento en el contexto internacional. En Corporación Universitaria Latinoamericana.
- García, J., Caggiano, V., y Sánchez, B. (2011). Competencias emprendedoras en la educación universitaria. *International Journal of Developmental and Educational Psychology: INFAD. Revista de Psicología*, 3(1), 19-28.
- García-Cabrera, A., Déniz-Déniz, M., y Cuéllar-Molina, D. (2015). Inteligência emocional e empreendedorismo: possíveis linhas de trabalho. *Cadernos de Administração*, 28(51), 65-101.

- Guerrero, M., y Urbano, D. (2017). Emprendimiento e innovación: realidades y retos de las universidades españolas. *Economía industrial*, 404, 21-30.
- Karlsson, C., y Warda, P. (2014). Entrepreneurship and innovation networks. *Small Business Economics*, 43(2), 393-398.
- Leite, E. (2012). *O Fenômeno do Empreendedorismo*. Editora Saraiva.
- Liargovas, P., y Repousis, S. (2013). Development Paths in the Knowledge Economy: Innovation and Entrepreneurship in Greece. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(4), 1063-1077.
- Marín, A., y Rivera, I. (2014). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica. *Acta Universitaria*, 24(55), 48-58.
- Martínez-Fierro, S., Biedma-Ferrer, J. M., y Ruiz-Navarro, J. (2015). Las condiciones del entorno emprendedor y el desarrollo económico: un análisis de los países GEM. *Revista de Economía mundial*, 41, 181-212.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383(1), 23-30.
- Mok, K. H., y Yue, K. (2015). Promoting Entrepreneurship and Innovation in China: Transformations in University Curriculum and Research Capacity. En S. Schwartzman, P. Pillay, y R. Pinheiro (Eds.), *Higher Education in the BRICS Countries* (pp. 439-462). Springer.
- Paz, A., Prieto, R. y García, J. (2016). Responsabilidad social como alianza para el desarrollo sostenible en empresas carboníferas. En *Energías Renovables y Redes Global de Conocimiento. Aportes de investigaciones* (pp. 216-231). Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- Peprah, J., Afoakwa, C., y Koomson, I. (2015). Savings, entrepreneurial trait and self-employment: evidence from selected Ghanaian Universities. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1-17.
- Qian, H., y Haynes, K. (2013). Beyond innovation: the Small Business Innovation Research program as entrepreneurship policy. *The Journal of Technology Transfer*, 39(4), 524-543
- Ramos-Rodríguez, A., Martínez-Fierro, S., Medina-Garrido, J., y Ruiz-Navarro, J. (2015). Global entrepreneurship monitor versus panel study of entrepreneurial dynamics: comparing their intellectual structures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 571-597.
- Rodríguez-Espinar, S. (2015). Los estudiantes universitarios de hoy: una visión multinivel. *REDU. Revista de docencia universitaria*, 13(2), 91-124.
- Romero, A., y Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: Intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(1). 95-109.
- Sáenz, N., y López, A. (2015). Las competencias de emprendimiento social, Coems: Aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, (119).
- Salazar, M. E. S., y González, M. F. G. (2018). Enseñanza del emprendimiento en la educación superior: ¿Metodología o modelo? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85, 125-142.
- Sanabria-Rangel, P., Morales-Rubiano, M., y Ortiz-Riaga, C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y educadores*, 18(1), 111-134.
- Sánchez-Fernández, M., Vargas-Sánchez, A., y Remoaldo, P. (2014). Institucional context and hotel social responsibility. *Kybernetes*, 43, 413-426
- Sepúlveda, C., y Reina, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49.
- Silveira, Y., Cabeza, D., y Fernández, V. (2016). Emprendimiento: Perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77.

- Van Auken, H. (2013). Influence of a culture-based entrepreneurship program on student interest in business ownership. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 261-272.
- Vásquez, C. (2017). Educación para el emprendimiento en la universidad. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 2, 121-147.
- Wiger, N., Chapman, D., Baxter, A., y DeJaeghere, J. (2015). Context matters: A model of the factors associated with the effectiveness of youth entrepreneurship training. *PROSPECTS*, 45(4), 533-547.
- Zambrano, S., y Suárez, M. (2016). Emprendimiento y empresarismo de la mujer en Latinoamérica. En C. Saldaña, *Mujeres humanistas a bordo*. Acento Editores.