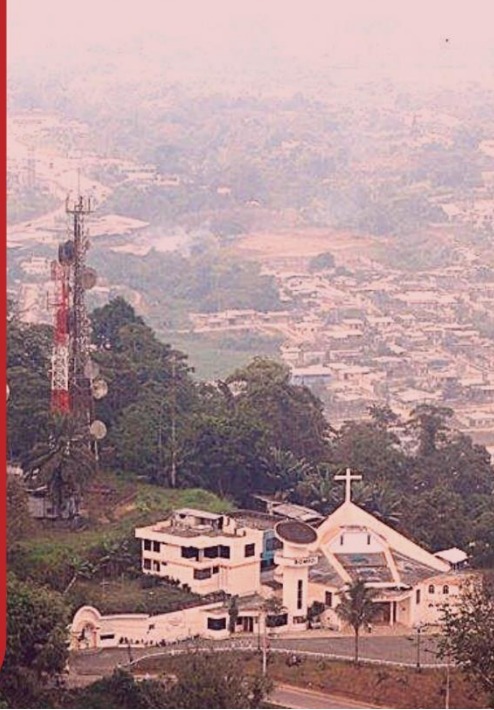




Revista Científica

**MUND
RECURSIV** 

*Instituto Superior
Tecnológico Atlántico*

"Hay más placer en
marchar hacia la verdad
que en llegar a ella..."

JOSÉ INGENIEROS

ROAD

LatinREV
Red Latinoamericana de Revistas en Ciencias Sociales

ISSN


Academia.edu
where research

latindex
catálogo 2.0

 **REICIM**

 **Academic
Resource
Index**
ResearchBib

 **Google**
académico

 **EuroPub**

ÍNDICE

	pág.
1 Procedimiento para implantar un sistema de gestión de la calidad en instituciones de educación superior Mirian Paulina Molina Molina; Reyner Francisco Pérez Campdesuñer; Fernando Fabio Fontal Vera; Kleber Santos Guerra Herrera	1-24
2 Teoría de factores de Herzberg, experiencia en establecimiento detallista de Ecuador Laritz Guzmán Vilar; Silvia Patricia Alarcón Castro; Gelmar García Vidal	25-48
3 Diferencia de la conducta de los emprendedores de Cuba y Ecuador en función del entorno Margarita De Miguel Guzmán; Alexander Sánchez Rodríguez	49-72
4 El papel de la Oficina de Gestión de Proyectos en la priorización de proyectos en una institución financiera brasileña Thiago Heide Silencio; Daniel R. Tasé Velázquez; Lorena Hernández Mastrapa; Rodobaldo Martínez Vivar	73-97
5 Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo, Ecuador Jaime Ramiro Merizalde Paredes; Gonzalo Patricio Analuisa Moya; Jacqueline Elizabeth Vivanco Bravo; Freddy Román Ordoñez	98-120
6 La influencia de variables demográficas en el Liderazgo organizacional en organizaciones del Ecuador Piedad Elizabeth Alarcón Toabanda; Franklin Gerardo Naranjo Armijo; Angel Fredy Castelo Rivas	121-142
7 Tecnologías de información y comunicación como eje de la competitividad en las pymes de Latinoamérica Carlos Leonardo Ronquillo Bolaños; Carlos David Lizano Arauz; Eva Rosario Chávez Rojas; Fernando Uset Ruiz	143-165
8 Marketing Verde: Su impacto en la reputación y valor de marca en la industria textil Lorenzo Bonisoli; Leticia Veronica Caicedo Cedeño; Diana Elizabeth Campaña Correa	166-186

**Procedimiento para implantar un sistema de gestión de la calidad en instituciones de
educación superior.**

**Procedure to implement a quality management system in higher education
institutions.**

Mirian Paulina Molina Molina¹.

IST Atlantic, Santo Domingo, Ecuador. paulina.molina@atlantic.edu.ec

Reyner Francisco Pérez Campdesuñer².

Universidad UTE, Santo Domingo, Ecuador. reyner.perez@ute.edu.ec

Fernando Fabio Fontal Vera³.

IST Atlantic, Santo Domingo, Ecuador. cefer1985@gmail.com.

Kleber Santos Guerra Herrera⁴.

IST Atlantic, Santo Domingo, Ecuador. kleber.guerra@atlantic.edu.ec

Recibido: 25/01/2021 Aceptado: 10/10/2021 Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

**Molina, M.; Pérez, R.; Fontal, F.; Guerra, K. (2021). Procedimiento para implantar un
sistema de gestión de la calidad en instituciones de educación superior. Revista
Científica Mundo Recursivo, 4(2), 1-24.**

¹ Ingeniera en Administración, mención Negocios. Máster en Administración, mención Procesos

² Ingeniero Industrial. Máster en Administración Doctor en Ciencias Técnicas. Autor de múltiples publicaciones y director de varias tesis doctorales y de maestrías.

³ Ingeniero de Sistemas Informáticos

⁴ Ingeniero de Empresas. Magister en Costos y Administración Financiera. Magister en Administración de Empresas. Consultor privado en Proyectos de Inversión y Asesoría de Empresas

Resumen

Las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan constantes cambios que exige el cumplimiento de nuevos estándares calidad en sus procesos, los que son exigidos por los organismos de acreditación y (o) aseguramiento de la calidad que operan en los diferentes países. La investigación está orientada a generar un procedimiento para desarrollar un sistema de gestión de la calidad que asegure el cumplimiento de los estándares del Reglamento de Acreditación definidos para el Ecuador y los establecidos por la Norma ISO 21001 (2018) para instituciones de educación superior. Para alcanzar el objetivo propuesto se desarrolló la revisión bibliográfica que permitió identificar los puntos de coincidencia entre ambos enfoques y proponer la metodología que aplica en dicho ámbito. El procedimiento propuesto consta de cinco fases y 12 pasos, y los respectivos indicadores de control de calidad del sistema. La herramienta propuesta fue validada a través de la consulta a expertos.

Palabras clave: Gestión de calidad, Educación superior, procesos.

Abstract

Higher Education Institutions (IES in Spanish) face constant changes that require compliance with new quality standards in their processes, which are required by the accreditation and (or) quality assurance bodies that operate in different countries. The research is aimed at generating a procedure to develop a quality management system that ensures compliance with the standards of the Accreditation Regulation defined for Ecuador and those established by the ISO 21001 (2018) Standard for higher education institutions. To achieve the proposed objective, a bibliographic review was developed that allowed identifying the points of agreement between both approaches and proposing the methodology applied in this area. The proposed procedure consists

of five phases and 12 steps, and the respective quality control indicators of the system. The proposed tool was validated through consultation with experts.

Keywords: Quality management, Higher education, processes.

Introducción

Actualmente, la acreditación de la calidad de las instituciones de educación superior es un imperativo no solo de carácter legal al que deben responder estas instituciones sino también como una necesidad competitiva para orientarse a un mercado donde la oferta académica resulta amplia.

En el Ecuador existe el Consejo de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CACES) como organismo público que rige el sistema de educación superior, en lo que concierne a la calidad, tiene como misión: “contribuir al aseguramiento de la calidad de las instituciones, programas y carreras que se ofrecen en las instituciones que integran el Sistema Nacional de Educación Superior, mediante la aplicación de procesos continuos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación para viabilizar la rendición social de cuentas de los Centros de Educación Superior, en relación con el cumplimiento de su misión, fines y objetivos, y que respondan al desarrollo integral que requiere urgentemente el país” (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2020).

Aunque en la mayoría de los países existen organizaciones similares al CACES con reglamento igualmente orientados a fines parecidos, a nivel internacional y tal vez como elemento de interconexión y referencia a nivel internacional está vigente la norma ISO 21001 (2018) Organizaciones Educativas - Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas - Requisitos con Orientación para su Uso. Esta norma propone un sistema de gestión de la calidad que de implementarse debe contribuir a la mejora sistemática de la calidad.

Tomando en consideración este doble sistema referencial surge la siguiente pregunta: ¿Cómo

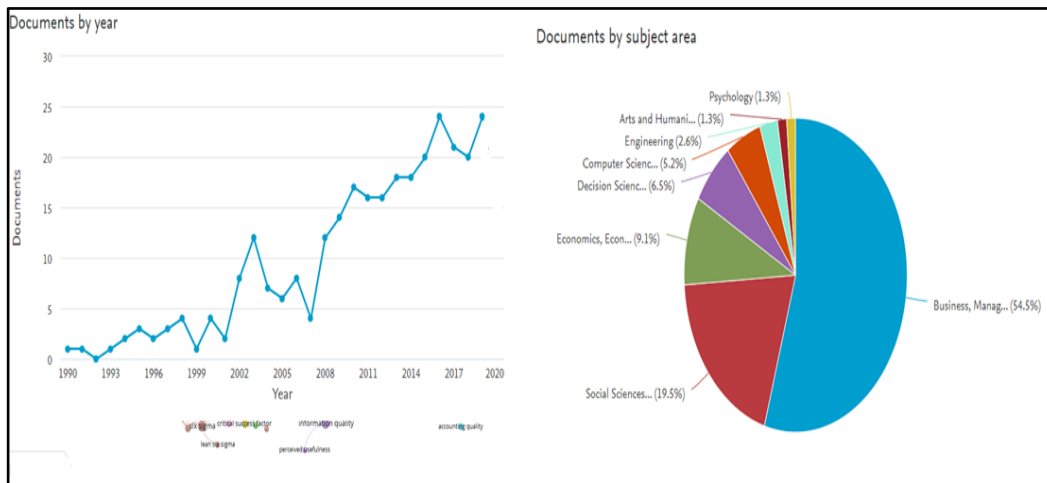
desarrollar un Sistema de Gestión de la calidad en instituciones de educación superior que asegure cumplir con los estándares del Reglamento de Acreditación del CACES y los de la Norma ISO 21001? Ofrecer una respuesta a esta interrogante fue el objetivo de esta investigación.

Desarrollo

Las investigaciones relacionadas con la gestión de la calidad en la educación superior muestran una tendencia creciente, en la figura 1 se muestra el comportamiento de las publicaciones en Scopus por año, sobre la temática, lo cual evidencia la pertinencia de la temática elegida para la investigación.

Figura 1.

Tendencias de publicaciones en Scopus sobre gestión de la calidad en la educación superior.



Nota: Extraído de www.Scopus.com

En general se reconoce la existencia de una tendencia a extrapolar fundamentos de la administración empresarial al campo de la gestión de las instituciones de la educación y que la gestión en las instituciones de educación superior poseen su propio cuerpo de conocimientos y praxis social, generalmente construidas en correspondencia con la esencia de los procesos

universitarios (Marcano Moreno, 2013; Véliz Briones, 2017). Respecto a la gestión de instituciones de educación superior, destacan dos posiciones (Ortiz Pérez, 2014):

- Utilizar los métodos y herramientas procedentes de la gestión empresarial en los campos universitarios sin necesidad de mayores cambios o, por el contrario.
- Establecer las especificaciones propias de este sector y desarrollar las modificaciones que sean pertinentes en función de las especificidades de los nuevos procesos.

Esta misma investigadora concluye que en la actualidad las universidades poseen tres procesos claves (Docencia, Investigación y Vinculación). La investigadora, además, reconoce que las universidades desarrollan tres procesos claves (Docencia, Investigación y Vinculación) y que todos estos deben ser objeto de la gestión de la calidad.

A finales del siglo XX comienza en el mundo un movimiento en función de desarrollar la evaluación de las universidades mediante ranking internacionales orientados a ordenar las universidades en correspondencia con el comportamiento de indicadores externamente definidos. Entre los indicadores más empleados se reconocen: los resultados académico, la investigación en correspondencia con sus áreas de conocimiento, la infraestructura disponible para las instituciones, los logros alcanzados por los estudiantes y el desempeño de los docentes (Flor Freire, 2017).

Según Veliz Briones (2017) en América Latina comienza la búsqueda de la calidad, impulsado por esfuerzos gubernamentales como respuestas a dos razones: (1) el incremento de la demanda y (2) la existencia de instituciones privadas con fines lucrativos. El aseguramiento de la calidad en la educación superior se puede entender como la verificación del cumplimiento de atributos, los cuales definen los rasgos deseables en la educación superior. El aseguramiento de la calidad, bajo una visión externa, en la educación superior presenta detractores porque, en sus criterios afecta la autonomía universitaria. De acuerdo con el autor, el aseguramiento de la calidad debe ser una responsabilidad compartida por todos los actores que conforman el sistema de

educación superior. (Cerbino Arturí, Riascos Muñoz, Moreno Yáñez; 2019).

De acuerdo con Lemaitre (2019) la calidad en la ES supone tres elementos fundamentales: consistencia interna, consistencia externa y ajustes de los medios y los fines para alcanzar los resultados esperados. Cada país de América Latina ha ido trazando su propio rumbo y explorando que modalidades de educación superior se acomoda más a sus características. Como resultado existe una amplia variedad de experiencias nacionales (CINDA, 2007). Según Fernández, Pérez Martínez e Hinojoza-Dazza (2019) los modelos de AC se iniciaron en América Latina en 1990 en Chile.

El modelo de algunos países se encuentra consolidados como es el caso de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, México y otros, aunque todos son sistemáticamente revisados y perfeccionados. De igual modo es criterio de Lemaitre (2019) que el origen de estos modelos es de carácter público, aunque existen modalidades con un enfoque autónomo o privado.

En todos los casos se sigue el ciclo de: autoevaluación, evaluación externa y la decisión final acerca del cumplimiento o no de criterios. De igual modo a nivel regional se han creado instituciones que apoyan los procesos entre ellas: ARCU-SUR (constituida en el marco de MERCOSUR), el Consejo Centroamericano de Acreditación, La Red Iberoamericana de Aseguramiento de Calidad en la Educación Superior. Todo lo cual es un reconocimiento al hecho de que las Normas de AC contribuyen positivamente al desarrollo de la educación superior. Solana (2019) expone que la aparición de modelos de acreditación externos asumidos como función del estado obedece a imposición de organismos acreedores como el Banco Mundial como forma de debilitar el margen de maniobra de los estados.

Para Mora Alfaro (2019) el éxito de los modelos AC presupone considerar aspectos como: la existencia de una cultura de calidad que presupone, asumir la calidad con una concepción transversal que contempla cada actividad de organización y definición de responsabilidad respecto

a la calidad en toda la organización.

Es criterio de Lemaitre (2019) que los procesos de AC han generado otros cambios positivos como mejora en la selección de docentes, perfeccionamiento del diseño curricular, actualización de la bibliografía, mejora de recursos didácticos, introducción de las TIC. La contraparte de estos cambios positivos es una alta concentración de la información para la toma de decisiones. A criterio del autor la AC presupone tres tipos de propósitos: controlar la calidad, ofrecer garantía de calidad y promocionar la mejora continua.

Una crítica abierta a los sistemas de AC es la presentada por Follari (2019), en su criterio la racionalidad técnica e instrumenta se ha impuesto en las evaluaciones de la calidad. Se ignoran los conceptos, así como los valores e ideología. En su criterio se deben reconsiderar los criterios de evaluación de la docencia, la investigación y la vinculación dado que no se corresponden con la realidad de las instituciones.

Según Velandia Gómez (2019) cuando se analizan los ranking internacionales las organizaciones que ocupan los primeros lugares se caracterizan por: concentración de talento humano, gobernabilidad favorable y abundantes recursos y la condición más imprescindible que los programas que se ofrecen cumplan las condiciones de: pertinencia, definición y cumplimiento de objetivos, diseño cuidadoso de planes de estudio, definición de mecanismos de evaluación y seguimiento al desempeño de los estudiantes.

Como intermediación frente a las críticas autores como Rodríguez-Fernández, Pérez Martínez e Hinojoza-Dazza (2019) plantean que asumir la AC en las IES presupone desarrollar una autonomía responsable y, por otro lado, reconocer que para obtener calidad se necesita contar con recursos y procesos en condiciones óptimas. Los autores plantean se deben combinar una homogeneidad que no presuponga uniformidad y una variedad que no suponga desigualdad. Para estos autores la rigidez, en aras del orden y la garantía pública, limitan los cambios y la innovación;

al tiempo, que favorecen el desarrollo de prácticas fraudulentas e intereses de mercados que solo persiguen el lucro y explotación a los clientes. Para estos autores la solución pasa por la existencia de un real liderazgo, voluntad estratégica, participación de la comunidad y financiamiento.

En Ecuador, el interés por la mejora de la calidad en las universidades se asocia al año 1995, cuando el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP) constituye el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones Universitarias (Riasco Muñoz, Palacio Guevara, Serrador Osorio (2019). El literal a) del artículo 13 de la Ley de Educación Superior 2010 (LOES) establece la necesidad de asegurar niveles crecientes de calidad, excelencia académica y pertinencia. La nueva institución elaboró los primeros documentos de referencias. Con la creación de la Ley de Educación el año 2000, fundamenta las bases para la creación posterior del Consejo Nacional de Educación Superior (CONEA). Institución que asumió las funciones de control, garantía y mejoramiento del sistema. (Registro Oficial Suplemento 298, 2010).

- Adicionar los indicadores que relativizan resultados relativos a la composición del claustro de docentes.
- Considerar por separado la planificación y ejecución de los procesos de vinculación e investigación y desarrollo y su capacidad para generar resultados (Registro Oficial 525, 2019)

Uno de los modelos propios de la gestión de la calidad para las instituciones educativas es la Norma ISO 21001 esta se constituye en una herramienta de gestión para organizaciones que ofrecen productos y servicios educativos capaces de cumplir con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios. Las normas reconocen que existe una necesidad de que las organizaciones educativas evalúen el grado de cumplimiento de los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios, así como las otras partes interesadas así, como que mejoren su capacidad para continuar haciéndolo.

Entre los beneficios de aplicar estas normas se pueden mencionar:

- a. Mejor alineación de objetivos y actividades con la política (incluida la misión y visión).

- b. Mayor responsabilidad social al proporcionar una educación de calidad inclusiva y equitativa para todos.
- c. Aprendizaje más personalizado y una respuesta eficaz para todos los estudiantes, en particular, para los estudiantes con necesidades especiales de educación, estudiantes a distancia y oportunidades formación continua.
- d. Procesos y herramientas de evaluación coherentes para demostrar e incrementar la eficacia y la eficiencia.
- e. Un medio que permite a las organizaciones educativas demostrar su compromiso con prácticas de gestión educativa eficaces.
- f. Armonización de las normas regionales, nacionales, abiertas, particulares y de otro tipo de normas dentro de un marco de referencia internacional.

En la tabla 1 se presenta una comparación de los parámetros establecidos en el modelo de acreditación del CACES (2018) y las Normas ISO 21001.

Tabla 1.

Resumen de Enfoques de AC en la Educación Superior y su Correspondencia con los Modelos de AC a Nivel Internacional

Grupos de variables	Norma ISO 21001	Modelo de Acreditación (CACES, 2018)
Dirección	Liderazgo y compromiso	Planificación estratégica y operativa
	Política	Relaciones interinstitucionales
	Roles, responsabilidades y autoridades	Acción afirmativa
	Planificación	Equidad de género
	Objetivos	

Mejora continua		
Enfoque al cliente	Enfoque a los estudiantes	Estudiantes
Gestión de procesos	Ambiente para la operación de los procesos	Formación y desarrollo
	Recursos de seguimiento y medición	Prácticas profesionales
	Trazabilidad de las mediciones	Actualización curricular
	Planificación y control operacional	Vinculación con la sociedad
	Diseño de los servicios educativos	Investigación
	Control de los procesos y servicios	
	Producción y provisión del servicio	
	Evaluación del desempeño	
	Satisfacción de los implicados	
	Auditoría interna	
Gestión de recursos humanos	Personas	Carga horaria
	Conocimientos de la organización	Selección
	Competencia	Evaluación
	Toma de conciencia	Afinidad
	Comunicación	Remuneración
Gestión de recursos	Recursos	Biblioteca
	Infraestructura	Infraestructura básica
	Recursos de aprendizaje	Laboratorios y talleres
	Información documentada	Interacción virtual

Metodología

La investigación se desarrolló a través del trabajo y la consulta de expertos. Se realizaron consulta a 7 expertos vinculados con los temas de gestión de la calidad y los procesos de las instituciones de educación superior. Todos los expertos consultados cuentan con más de 10 años

de experiencia en la educación superior, han participado en al menos un proceso de acreditación y han dirigido uno de los procesos de gestión de las instituciones objeto de estudio.

El trabajo se estructuró en tres fases fundamentales:

Revisión de la literatura: Se analizaron múltiples investigaciones relacionadas con la gestión de la calidad en la educación superior con el objetivo de identificar las variables que debían ser consideradas, así como posibles instrumentos e indicadores a utilizar, además de la forma de organizar e integrar los mismos.

Propuesta de la herramienta metodológica: A través de un trabajo de mesa y a partir de los resultados de la fase previa se diseñó un procedimiento compuesto por 5 fases y 12 pasos. El procedimiento propuesto sigue la lógica del Ciclo Deming (planear, hacer, verificar y actuar) aspecto que se corresponde con lo formulado por la norma ISO 21001. Además, integra los estándares considerados por los dos paradigmas que se busca integrar en la investigación.

Validación del procedimiento: La validación del procedimiento se realizó a través de la consulta a experto, a los que se les aplicó el método Delphy para evaluar el grado en que el procedimiento se distinguía por presentar las cualidades siguientes: coherencia, consistencia interna, parsimonia, profundidad metodológica y pertinencia.

Resultados

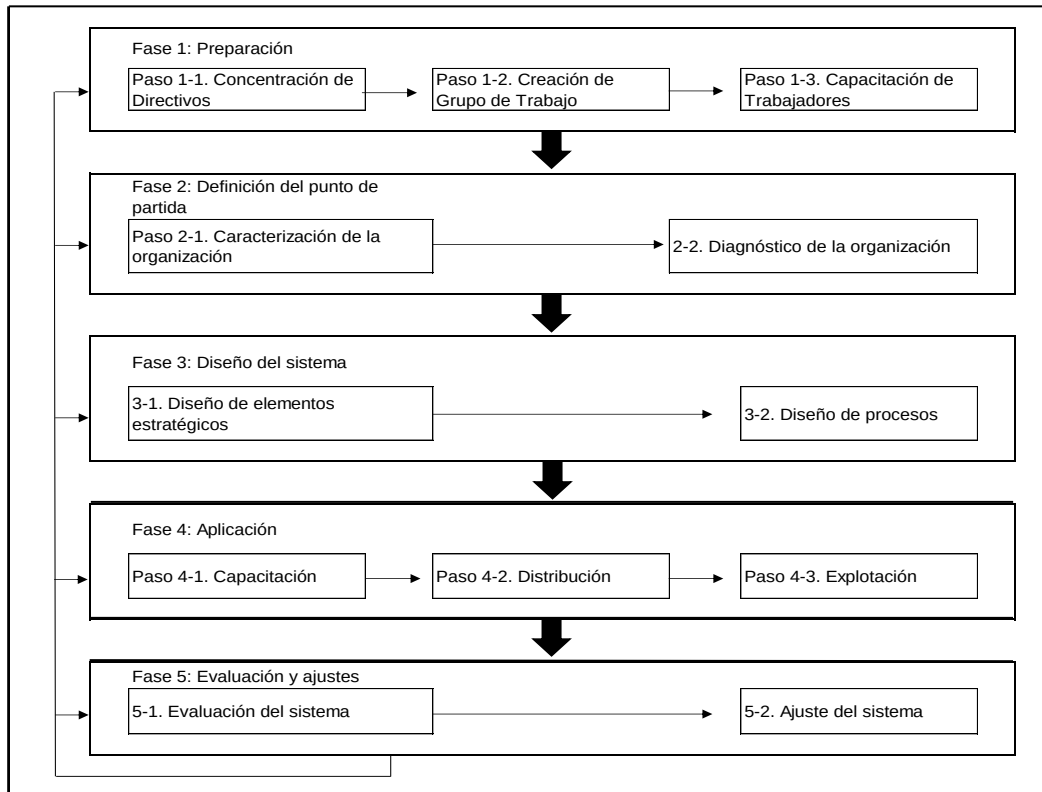
Los resultados fundamentales de esta investigación se resumen en la propuesta del procedimiento para desarrollar un sistema de gestión de la calidad que asegure el cumplimiento de los estándares del Reglamento de Acreditación definidos para el Ecuador y los establecidos por las ISO 21 001 en las instituciones de educación superior y su posterior validación a través de la consulta de expertos. A continuación, se describen cada una de las fases y pasos que integran el procedimiento que aparece en la figura 2.

Fase 1: Preparación: Su objetivo es crear las condiciones necesarias para aplicar el procedimiento en la organización de forma exitosa, contando con el apoyo de todo el personal.

Paso 1-1. Concientización de los directivos: La primera acción a desarrollar para la organización debe estar dirigida a alcanzar el compromiso de los directivos con la calidad a partir de reconocer los beneficios que se desprenden para la entidad en general y para todos los actores asociados de forma particular. En la reunión inicial que se realiza con los directivos se debe destacar que lograr la acreditación del sistema es una forma de asegurar la distinción frente a la competencia que lo que debe redundar en mejor satisfacción de los estudiantes y sus familiares, la estabilidad e incremento de la demanda y los ingresos, la seguridad en el empleo e ingreso de los trabajadores.

Figura 2.

Procedimiento para implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la ISO 21001 y el reglamento de acreditación del CACES (2018).



Paso 1-2. Creación de grupo de trabajo: Se debe conformar un grupo de trabajo con representantes de todas las áreas y procesos de la organización. El grupo debe estar integrado por al menos tres miembros y no más de 12, una cantidad menor a 3 limitaría el proceso de generación de ideas y mayor a 12 a largaría el logro del consenso.

Paso 1-3. Capacitación de los trabajadores: Las primeras acciones que se planifica para el grupo de trabajo es la capacitación de los trabajadores. Se deberán capacitar en el uso de los documentos que se deriven del diseño del sistema. La capacitación debe estar orientada a que los trabajadores se consideren parte del cambio y, por lo tanto, lo acepten con mayor facilidad.

Fase 2: Definición del punto de partida: tiene como objetivo identificar las peculiaridades de la organización y las condiciones existentes en esta, así como los aspectos que resulten necesarios conocer para tomar como base en la propuesta del nuevo sistema de calidad.

Paso 2-1. Caracterización de la organización: Se deberá contar con una caracterización general de la organización. Analizando aspectos tales como: Oferta académica, diseños de planes de estudios, comportamiento de las matrículas por carrera, composición del claustro, documentos rectores, organigrama de la organización, definición de la misión y la visión, entre otros.

Paso 2-2. Diagnóstico. En el diagnóstico del sistema se deberán considerar los elementos que conforman o deberán conformar el sistema. Se deberán diagnosticar los aspectos que se resumen en la tabla 2, para los cuales se utilizan indicadores que se establecen en el Reglamento de Acreditación del CACES (2018) y se complementan con otros que se diseñaron como parte de la investigación. Además de los indicadores que se establecen en el Reglamento de acreditación del CACES (2018) se proponen indicadores propios de esta investigación entre los que se encuentran:

El análisis del enfoque al estudiante se realizará a partir de la evaluación de la satisfacción de estos. Nivel de satisfacción de los estudiantes (NSE) se determina por la expresión (1).

$$NSE=100*\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{12} \text{Evaluación del atributo } j \text{ por el encuestado } i}{60 * \text{Cantidad de encuestados}} \quad (1)$$

Para aplicar esta expresión se aplica una encuesta orientada a evaluar la satisfacción de los estudiantes, en la que se aplica una escala de Likert para evaluar 12 atributos que caracterizan la satisfacción de los estudiantes.

Se definió un indicador para integrar los aspectos cualitativos que considera el reglamento en lo relativo a los procesos, los que conformaron una lista de chequeo y en función de los resultados que se registren en la lista de chequeo se determina la expresión (2)

$$RLCH= 100 * \frac{\text{Puntos alcanzados correspondientes al proceso}}{\text{Total de puntos correspondientes al proceso}} \quad (2)$$

Tabla 2.

Resumen de los indicadores a evaluar en el diagnóstico

Dimensión	Indicadores
Enfoque al estudiante	Nivel de satisfacción de los estudiantes
Dirección	Equidad de género en la dirección
	Equidad de género profesores
Gestión de recursos humanos	Carga horaria Semanal
	Afinidad de formación docencia
	Remuneración
	Formación y desarrollo
	Desarrollo profesional
	Satisfacción Laboral
Gestión de recursos	Títulos de la biblioteca
	Biblioteca
	Espacios en la biblioteca
	Puestos de trabajo por profesor
	Infraestructura básica
	Aulas

Gestión por proceso		Suficiencia de los laboratorios
		Interacción virtual
	Formación	Tasa de retención
		Tasa de graduación
		Seguimiento a graduados
	Investigación	Proyectos de I+D por carrera
		Proyectos de I+D por profesor equivalente
		Publicaciones
	Vinculación	Proceso de Vinculación por carrera
		Estudiantes por proyectos de vinculación
		Estudiantes por actividad de vinculación
		Proyectos de Vinculación por Profesores
		Equivalentes
		Actividad de vinculación por profesores equivalentes

De igual modo se aplica la expresión 2 para evaluar el seguimiento al graduado, pero con una lista de chequeo específica que considera los aspectos que regula el reglamento para esta actividad. Para el análisis de la satisfacción laboral se propone la expresión 3 y se utiliza la encuesta diseñada por Álvarez Santos (2016).

$$SL=100* \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{12} \text{Evaluación del atributo } j \text{ por el encuestado } i}{140 * \text{Cantidad de encuestados}} \quad (3)$$

El liderazgo por la calidad se evalúa por la expresión 4 y mediante la aplicación de la encuesta propuesta por Pérez Campdesuñer (2007).

$$LC=100* \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{12} \text{Evaluación del atributo } j \text{ por el encuestado } i}{80 * \text{Cantidad de encuestados}} \quad (4)$$

Para determinar el grado en que se utilizan los instrumentos estratégicos de la calidad se

aplica la expresión 5 y el instrumento propuesto para este fin por Pérez Campdesuñer (2007).

$$UIEC=100*\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{12} \text{Evaluación del atributo } j \text{ por el encuestado } i}{95*\text{Cantidad de encuestados}} \quad (5)$$

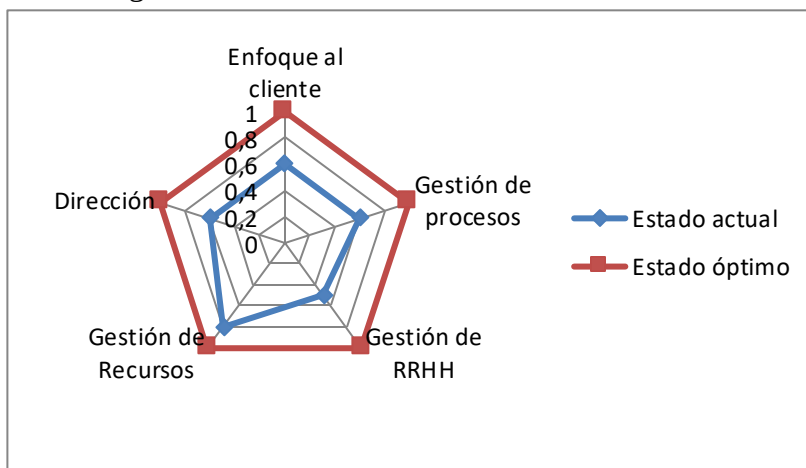
Los instrumentos que se proponen para realizar el diagnóstico deberán ser aplicados en principio al 100% de los docentes y estudiantes. La aplicación de la lista de chequeo será responsabilidad de uno de los miembros del grupo de diagnóstico.

Una vez caracterizado cada uno de las dimensiones, procesos y variables se debe proceder a la integración de estas en un solo indicador que permita contar con una idea general del estado del sistema y permita identificar donde se encuentran las principales fortalezas y debilidades del sistema. Para este fin todos los indicadores fueron expresados en porcentajes, para ello se introdujeron modificaciones en algunos indicadores del CACES, a partir de utilizar el concepto de valor meta que es el estado deseado para el indicador de la organización, el que se considera el máximo valor a alcanzar y a partir del cual se expresa el indicador como el porcentaje en que se logra la meta deseada.

Para integrar los indicadores por dimensiones se determina la media del total de indicadores que integran la dimensión. Una vez que se han obtenido un único valor por dimensión se puede realizar una comparación entre estas a través de un gráfico de radar como se muestra en la figura 3. Además, se puede calcular un valor general del estado del sistema como la media del estado de las 5 dimensiones en análisis. Lo que permitirá contar con un indicador que exprese de forma general cuál es el nivel de madurez del sistema y cuanto falta para alcanzar el valor óptimo.

Figura 3.

Gráfico de radar para la integración de las dimensiones



Fase 3. Diseño del sistema. Esta fase tiene como objetivo crear las bases de funcionamiento del sistema.

El diagnóstico del sistema desarrollado en la fase anterior permitirá identificar donde radican las principales falencias del sistema para alcanzar el estado deseado y en correspondencia con estos resultados se deberán diseñar las acciones correctivas para el perfeccionamiento del sistema, lo que debe redundar en que se logre la acreditación del sistema. Para alcanzar este fin se deberá diseñar acciones de carácter estratégico y táctico como se muestran a continuación.

Paso 3-1. Elementos estratégicos: Dentro del diseño de los elementos estratégico se deberán considerar los aspectos siguientes: plan estratégico de la organización, plan operativo, plan de investigación, plan de vinculación, definición de funciones y calificadoros de cargo para todas las áreas de la organización y el plan de mejora de acuerdo con los resultados del diagnóstico. El diseño de estos documentos debe considerar los aspectos establecidos en las normativas nacionales relacionadas con la actividad.

Paso 3-2. Diseño de procesos: En el desarrollo de este paso se deberá proceder al diseño de

los documentos siguientes: procedimiento para la gestión de los procesos de formación, investigación y vinculación, normativas de trabajo para los procesos administrativos, procedimientos de trabajo para la gestión de recursos y de recursos humanos, plan de acción por dimensión y proceso para la mejora del sistema.

Los documentos que se elaboren como parte del sistema deberán contar con un código de identificación, las firmas, nombres y cargos de quienes lo elaboran, revisa y aprueban, el total de páginas que lo integran y la enumeración de cada página, así como el número de versión del documento y la fecha de elaboración, revisión y aprobación.

Fase 4: Aplicación: tiene como objetivo crear las condiciones que aseguren el mejor rendimiento del sistema diseñado. Para la realización de esta fase se realizan los tres pasos que a continuación se describen.

Paso 4-1. Capacitación: Una vez diseñado el sistema y antes de la distribución de los documentos que lo evidencian y aseguran su funcionamiento resulta recomendable realizar acciones de capacitación a todos los miembros de la organización. Estas acciones de capacitación se deben orientar en dos direcciones. Una capacitación general de los objetivos y beneficios del sistema, así como su forma de funcionamiento, estructura y una capacitación específica con las particularidades de trabajo por cada área o proceso de la organización. Estas acciones de capacitación constituyen además una forma eficaz de disminuir la resistencia al cambio, pues facilitan comprender las razones y beneficios del cambio, la simplicidad del sistema y crear la percepción de los usuarios del sistema de ser parte del cambio.

Paso 4-2. Distribución: Diseñada la documentación de trabajo del sistema solo resta distribuir los documentos normativos para que estén ubicados de acuerdo a las áreas donde deben ser utilizados. Se debe tener presente que los documentos distribuidos deberán ser controlados para evitar el uso incorrecto de copias desactualizadas.

Paso 4-3. Explotación: La explotación o uso del sistema pondrá en evidencias sus carencias o deficiencias que deberán ser reportadas y registradas para la mejora consecutiva del sistema. Además de presuponer un buen diseño es de esperar que su aplicación redunde en la prestación de un buen servicio académico y un mejor desempeño de la organización en general.

Fase 5: Evaluación y ajustes: Tiene como objetivo identificar de forma oportuna las necesidades de cambio del sistema y realizar los ajustes pertinentes.

Paso 5-1. Evaluación del sistema: Al menos una vez al año se deberá realizar un análisis del funcionamiento del sistema que permita identificar sus necesidades de ajustes y correcciones.

Paso 5-2. Ajuste del sistema: De acuerdo con los resultados de la evaluación del sistema se deberán diseñar y aplicar las acciones correctivas que resulten necesarias y pertinentes.

Diseñado el procedimiento se procedió a su evaluación por los expertos. Se consultó a un total de 7 expertos vinculados desde el punto de vista teórico o práctico con la investigación. En la tabla 3 se resumen las características de los expertos consultados.

Tabla 3.

Características de los expertos

Expertos	Grados	Años de experiencia	Vinculados a:	
	Académicos		Gestión de la Calidad	Educación Superior
1	PhD.	30	Si	Si
2	PhD.	25	Si	Si
3	PhD.	25	Si	Si
4	PhD.	22	Si	Si
5	PhD.	10	No	Si
6	MSc-	15	Si	Si
7	MSc.	16	Si	Si

Se puede observar que el 100% de los expertos poseen el título de Máster o Doctor en Ciencias cuentan con 15 años o más de experiencia vinculados con la gestión de la calidad en organizaciones de la educación superior.

Existió consenso total en reconocer la coherencia, consistencia interna, parsimonia, profundidad metodológica y pertinencia del procedimiento. A los expertos se le presentó una escala ordinal impar para evaluar cada indicador. Para modificar la escala ordinal subjetiva en una escala continua objetiva, se recurre a la estandarización de la escala. Los expertos debían utilizar la escala siguiente para cada indicador (muy aceptable, bastante aceptable, aceptable, poco aceptable, inaceptable). Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 4.

Tabla 4.

Matriz de frecuencias absolutas

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
Coherencia	7	0	0	0	0	7
Consistencia interna	5	1	1	0	0	7
Parsimonia	6	1	0	0	0	
Profundidad metodológica	6	1	0	0	0	7
Pertinencia	7	0	0	0	0	7

Para calcular las frecuencias relativas asumiendo la distribución normal se parte del análisis de las frecuencias acumuladas. Para determinar las frecuencias relativas acumuladas se establece el cociente de cada frecuencia absoluta acumulada sobre la última frecuencia relativa acumulada de la fila. En función de los resultados y asumiendo la hipótesis de normalidad, se establecen los valores de la distribución normal inversa acumulada. Para este fin se utiliza una tabla estadística de la distribución normal estandarizada para lo cual se recurre al uso de Microsoft Excel: Insertar,

funciones, distribución normal inversa para cada valor de la probabilidad calculada asumiendo $X_{md} = 0$ y $S = 1$. Los puntos de corte (ver tabla 5) se establecen en función de los valores de la distribución normal inversa.

Tabla 5.

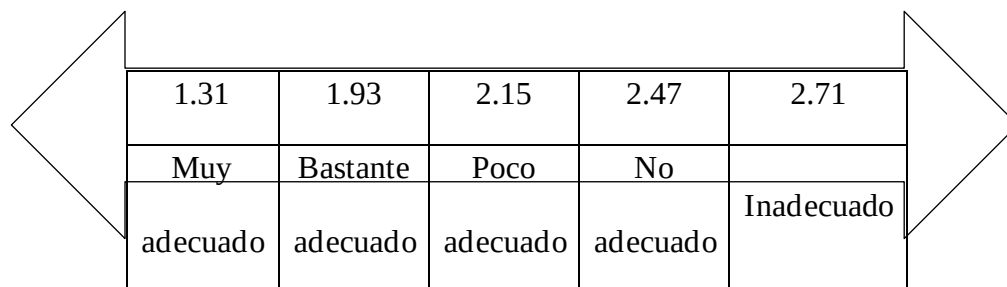
Matriz de valores de las abscisas

Indicadores	MA	BA	A	PA	Suma	Promedio	Escala
Coherencia	2.39	2.39	2.39	2.39	9.56	2.39	1.21
Consistencia interna	0.45	1.23	2.39	2.39	6.46	1.16	1.13
Parsimonia	-.23	2.39	2.39	2.39	8.4	2.1	1.18
Profundidad metodológica	-.42	2.39	2.39	2.39	8.4	2.1	1.18
Pertinencia	2.39	2.39	2.39	2.39	9.56	2.39	1.21
Limites	1.31	1.93	2.15	2.47	3.11	2.71	

Los valores de escala de los límites de categorías están representados en el rayo numérico de la figura 4, en la que puede establecer de modo gráfico el resultado del análisis, las categorías extremas (primera y última) quedan abiertas en uno de sus límites, no es necesario el límite inferior de la primera ni el superior de la última.

Figura 4.

Escala de valoración de los criterios



1.31	1.93	2.15	2.47	2.71
Muy	Bastante	Poco	No	
adecuado	adecuado	adecuado	adecuado	Inadecuado

Como se puede apreciar todos los criterios de escala (última columna) están por debajo de criterios de límite de la categoría de evaluación muy adecuado por tanto a pesar de que no se reconocen por igual la profundidad metodológica y la parsimonia en general los expertos consideran que la propuesta resulta muy aceptable en los cinco criterios de evaluación.

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación se llegan a las conclusiones siguientes:

La gestión de la calidad en general, y de la calidad de los servicios de educación en particular, cada vez se reconoce como un factor apremiante, expresión de la responsabilidad social y del nivel de profesionalidad de las organizaciones. Esta no solo es una demanda social, sino que es una exigencia de los gobiernos y organizaciones no gubernamentales.

Sobre la base de la revisión de la bibliografía se diseñó un procedimiento para la implantación del sistema de gestión de la calidad en organizaciones de educación superior que responden a los requerimientos de la Norma ISO 21 001 y del Modelo de acreditación del CACES para los institutos de educación superior.

El procedimiento propuesto fue evaluado de forma satisfactoria a través de la consulta de expertos.

Referencias bibliográficas

Alvarez Santos. L; De Miguel Guzmán, M; Noda Hernández, M; Alvares López, L.F. (2016).

Diagnóstico de la satisfacción laboral en una entidad asistencial hospitalaria. Revista Cubana de Salud Pública.

Cervino Arturí, M; Riascos Muñoz, D.; Moreno Yáñez, K. (2019). Introducción. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.

- CINDA (2007). Educación Superior en Iberoamérica. Santiago. CINDA
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2020). *Informe Rendición de Cuentas*. Quito, Ecuador: Editora Nacional.
- Fernández, Pérez Martínez e Hinojoza-Dazza (2019). Tipologías de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.
- Flor Freire, X. A. (2017). La universidad latinoamericana y el ranking de calidad a nivel mundial., 4(10(1)), 329-344.
- Follari, R. (2019). Evaluación universitaria: procesos sujetos a criterios. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.
- Lemaitre (2019). Aseguramiento de la calidad. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.
- Marcano Moreno, L. (2013). El proceso de gestión universitaria interinstitucional: posición crítica y aproximación a la práctica. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IV(5), 103-114.
- Mora Alfaro, J. (2019) ¿Rutinización o cambio? La búsqueda de una cultura de calidad en el la educación superior. 227pp.
- Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Pérez Campdesuñer, R.(2007). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. *Revista Holguín: Universidad "Oscar Lucero Moya"*
- Registro Oficial 525. (2019). *Reglamento de Evaluación Externa con fines de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito, Ecuador: Editora Nacional.
- Registro Oficial Suplemento 298. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador:

Editora Nacional.

Riasco Muñoz, Palacio Guevara, Serrador Osorio (2019). Auto evaluación en el marco del aseguramiento de la calidad en la educación superior. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.

Rodríguez-Fernández, Pérez Martínez e Hinojoza-Dazza (2019). Tipología de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.

Solanas, F. (2019) El estado acreditador y la educación superior en el contexto de la internacionalización y mercantilización. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.

Velandia Gómez, C. (2019). La confiabilidad de las instrucciones de educación superior a través de los procesos de aseguramiento de la calidad. Aseguramiento de la calidad de la educación superior. Debates y experiencias. CACES. ISBN 978-9942-8665-3-4. 227pp.

Véliz Briones, V. F. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. Tesis presentada en Opción al Grado Científico de Doctores en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, La Habana.

**Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de
Ecuador**

Herzberg's theory of factor: experience in a detailing establishment of Ecuador

Laritza Guzmán Vilar¹

Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

laritza.guzman@yahoo.es

Silvia Patricia Alarcón Castro²

Universidad UTE.

silvia05051988@hotmail.com

Gelmar García Vidal³

Universidad UTE, Santo Domingo, Ecuador.

gelmar.garcia@ute.edu.ec

Recibido: 29/09/2021

Aceptado: 20/10/2021

Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

Guzmán, L.; Alarcón, S.; García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg, experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 25-48.

¹ Licenciada en Historia del Arte. Master en Gestión Turística. Doctora en Arte.

² Ingeniera en Empresas y Negocios. Estudiante egresada de la UTE, sede Santo Domingo.

³ Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad UTE, sede Santo Domingo, Ecuador.

Resumen

El objetivo del estudio es la satisfacción laboral de los empleados de un establecimiento detallista y los factores que inciden en la misma. El enfoque teórico que se asume en la investigación es la teoría de dos factores de Herzberg. Para el desarrollo de la investigación se empleó la interacción directa con los empleados de la entidad los que facilitaron la información requerida a través de un cuestionario. La metodología utilizada imbrica pruebas estadísticas como ANOVA de un factor y prueba de Wilcoxon para explicar las relaciones entre los factores de estudiados. Los resultados permitieron identificar los factores que afectan la satisfacción y establecer recomendaciones para su mejora.

Palabras clave: Satisfacción laboral, comercio detallista

Abstract

The objective of the study is the job satisfaction of the employees of a detailing establishment and the factors that affect it. The theoretical approach taken in the research is Herzberg's two-factor theory. For the development of the research, direct interaction with the employees was used, who provided the required information through a questionnaire. The methodology used overlaps statistical tests such as one-way ANOVA and Wilcoxon test to explain the relationships between the studied factors. The results made it possible to identify the factors that affect satisfaction and establish recommendations for their improvement.

Key words: Job satisfaction, retail trade

Introducción

Desde la lógica del Comportamiento Organizacional (CO) la satisfacción con el trabajo es una variable dependiente esencial en la comprensión del ser humano en su ambiente laboral (Robbins & Judge, 2013). Referentes importantes en el estudio del CO y la Administración del Talento Humano (ATH) señalan que la satisfacción laboral es un objetivo legítimo de la organización destacando su responsabilidad de proveer a los empleados trabajos retadores e intrínsecamente remuneradores (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013). Es amplio el reconocimiento del talento humano como el elemento esencial para el éxito de una organización (Kotni & Karumuri, 2018; Saad & Hasanein, 2018). En consonancia con lo antes comentado y con las nuevas tendencias de gestión de la calidad en el servicio de establecimientos detallistas se busca enfocarse en la satisfacción de sus empleados ya que, se asume que los empleados satisfechos son más productivos y que solo un empleado satisfecho puede proporcionar satisfacción a los clientes (Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011).

La satisfacción laboral es uno de los temas laborales más ampliamente investigados en psicología organizacional, el CO y la ATH (Marin Samanez & Placencia Medina, 2017; Saad & Hasanein, 2018; Vásquez Mancilla, 2017), siendo considerada un factor importante del éxito de una organización (Alromaihi, Alshomaly, & George, 2017; Fareed & Jan, 2016).

En Ecuador son pocos los estudios relacionados con la satisfacción laboral. (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017; Vásquez Mancilla, 2017).

La presente investigación tiene como objetivo medir cuál es el estado de la satisfacción y qué determina esta satisfacción en el puesto de los empleados del establecimiento detallista estudiado. Con el desarrollo del presente estudio, se pretende

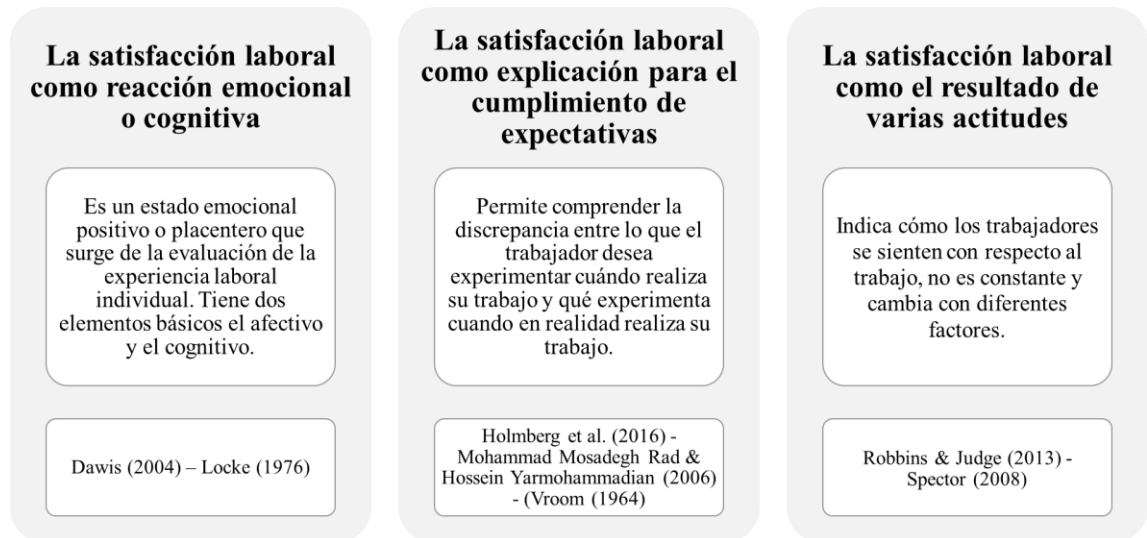
aportar recomendaciones que permitan mejorar en los aspectos que afectan en la actualidad a la satisfacción laboral de sus empleados para que desarrollen las acciones respectivas que conduzcan a su atenuación o eliminación total y así lograr sus objetivos de crecimiento y liderazgo en la atención al cliente.

Desarrollo

La definición de satisfacción laboral es descrita por muchos autores desde perspectivas diferentes (Fareed & Jan, 2016; Kian et al., 2014; Robbins & Judge, 2013). Esta diversidad de aristas es consustancial al concepto, ya que es una suma compleja de diversos aspectos a integrar en la mente del trabajador: su evaluación, relaciones con el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros (Alromaihi et al., 2017; Brayer & Marcinowicz, 2018; Marin Samanez & Placencia Medina, 2017). Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013). Para una comprensión de las diversas aproximaciones al concepto de satisfacción ver Figura 1.

Figura 1:

Posiciones relacionadas con el concepto de satisfacción laboral



Diferentes estudiosos del tema ha abordado la identificación de los factores que pueden generar satisfacción laboral entre los trabajadores (Alromaihi et al., 2017; Grijalva et al., 2017; Holmberg et al., 2016; Vásquez Mancilla, 2017). La literatura científica indica que existen factores diversos que conducen a la satisfacción en el puesto por lo que responder a la pregunta de qué es lo que determina la satisfacción también implica un análisis profundo y la necesidad de llegar a un consenso (Dhanapal et al., 2013). Entre los factores más comentados en la literatura se encuentran trabajo desafiante a nivel cognitivo (Katzell, Thompson, & Guzzo, 1992), recompensas equitativas (Dhanapal et al., 2013), condiciones de trabajo (Kian et al., 2014; Vásquez Mancilla, 2017), interacción social (Robbins & Judge, 2013), ajuste personalidad – puesto (Hogan & Blake, 1999).

Los dos enfoques más ampliamente utilizados son una clasificación global única y un marcador de suma integrado por diversas facetas del puesto (Robbins & Judge, 2013). La literatura especializada reconoce que la suma de respuestas a un número de

factores del puesto podría permitir una evaluación más precisa de la satisfacción en el puesto. Sin embargo, las comparaciones de las clasificaciones globales tienen una mayor validez al resultar una medida más inclusiva (Robbins & Judge, 2013). En esta investigación se asumirá una combinación de métodos en aras de aprovechar los beneficios de ambos.

Una buena parte de los estudios realizados ha encontrado que la satisfacción laboral influye significativamente en el ausentismo (Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014), la rotación (De Simone, Planta, & Cicotto, 2018; Mathieu & Babiak, 2016), el desempeño laboral (Davar & RanjuBala, 2012).

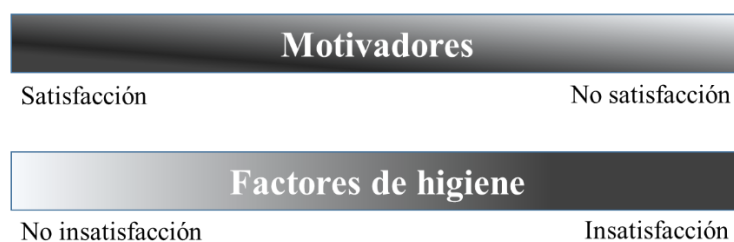
En 1959 Herzberg propuso su teoría de la motivación – higiene. Esta teoría sostiene que la actitud de un individuo hacia su trabajo puede determinar la contribución positiva o negativa en el desempeño de dicho individuo en relación con la labor que realiza (Alshmemri et al., 2017). Herzberg creó un paradigma bidimensional de factores que influyen en las actitudes de las personas hacia el trabajo (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). Inicialmente, formuló una hipótesis de que la satisfacción y la insatisfacción con un trabajo se veían afectadas por dos conjuntos diferentes de factores, por lo que la satisfacción y la insatisfacción no se podían medir de manera confiable en el mismo continuo (Alshmemri et al., 2017; Holmberg et al., 2017). La hipótesis principal de la teoría de Herzberg era que ciertos factores conducen a actitudes positivas hacia el trabajo y otros conducen a actitudes negativas (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). La teoría de Herzberg es ampliamente utilizada para determinar e identificar el nivel de satisfacción laboral en la investigación en una variedad de entornos internacionales (Brayer & Marcinowicz, 2018; Holmberg et al., 2017; Saad & Hasanein, 2018; Vásquez Mancilla, 2017).

Herzberg sostiene que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción y que la eliminación de los factores insatisfactorios del trabajo no necesariamente lo convierte en satisfactorio; además asevera que los factores que llevan a la satisfacción son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el trabajo (Herzberg, 2008; Wan Yusoff et al., 2013).

La esencia de la teoría de los dos factores plantea la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral como dos dimensiones ortogonales; presenta la diferencia entre los factores de motivación (intrínsecos) e higiene (extrínsecos). Así, los factores de motivación operan solo para aumentar y mejorar la satisfacción laboral; mientras que los factores de higiene trabajan para reducir la insatisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Holmberg et al., 2017). Entre los factores de higiene, cuando estos se deterioran a un nivel inferior al que el empleado considera aceptable, se produce una insatisfacción laboral. Sin embargo, lo contrario no es cierto. Cuando el contexto laboral se pueda caracterizar como óptimo, no se obtendrá insatisfacción, pero tampoco satisfacción (ver Figura 2).

Figura 2:

Continuo dual de la teoría de Herzberg.



Nota: (Robbins & Judge, 2013)

En la tabla 1 se resumen las variables que se consideran en cada factor

Tabla 1.

Relación entre factores y variables

Factor	Motivación	Higiene
Variables	Promoción	Relaciones interpersonales
	El trabajo en sí	Salario
	Posibilidad de crecimiento	Políticas y administración de la empresa
	Responsabilidad	Supervisión
	Reconocimiento	Condiciones de trabajo.
	Logro	Seguridad en el empleo

Como se aprecia de lo antes expuesto, los factores que provocan satisfacción laboral son diferentes de los que influyen en la insatisfacción laboral. Por lo tanto, para motivar a los empleados, las organizaciones tienen que lidiar con un conjunto de factores para aumentar la satisfacción laboral y un conjunto completamente diferente de factores para reducir la insatisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Olaleke et al., 2017; Sanjeev & Surya, 2016).

Lo anterior ha sido abordado por estudios anteriores (Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011) en contexto de ventas detallistas como es el caso que ocupa a esta investigación, reconociendo que este sector es un elemento crucial para la mayoría de las economías, principalmente por su gran escala e importancia a nivel local, nacional e incluso internacional y su contribución al crecimiento, la economía y la estabilidad de cualquier país. En este sector el esfuerzo y la contribución de sus empleados es la característica clave de la ventaja competitiva y el éxito comercial de la empresa (Kotni & Karumuri, 2018) razón por la que el estudio de la satisfacción laboral se hace imprescindible para mantener a los empleados inspirados en la realización de sus tareas y que sus actitudes, comportamientos y tratamientos hacia sus clientes conduzcan al éxito de la organización.

La teoría que se asume en la investigación para el estudio de la satisfacción laboral es la de los factores de Herzberg y se justifica a partir de una de las críticas a esta teoría originalmente presentada como una teoría de motivación.

Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó la investigación de campo, partiendo de la interacción directa con los miembros del establecimiento detallista. Esta población está compuesta por 30 colaboradores mayoritariamente del sexo masculino (96.7%). El nivel educativo es medio (86.7% con Bachillerato) y solo el 13.3% ostenta título universitario. El 86.7% desarrollan la labor de auxiliar de servicios generales y el 6.6% tiene un cargo directivo (Jefe y Subjefe de la agencia). El 96.7% cuenta con un contrato indeterminado (a tiempo completo). El sistema de trabajo se realiza en lo fundamental por turnos rotativos (56.7%). Los empleados son en su mayoría jóvenes con una media de 31,03 años y estabilidad laboral con una media de 6.83 años en el puesto.

Tomando en cuenta el reducido número de empleados se decidió trabajar con la población en pleno y no utilizar una muestra de la misma temiendo la no representatividad de la información derivada de la investigación.

El instrumento de investigación empleado cuenta con cuatro escalas. La primera mide los factores que tributan a la satisfacción laboral, la segunda mide los factores que contribuyen a la insatisfacción laboral ambas escalas van desde Alta contribución (3) a Ninguna contribución (-3). Estas escalas apuestan por el enfoque de medición de la satisfacción de marcador de suma.

Considerando el tamaño de la población a investigar no se realizó el análisis de fiabilidad de la encuesta y su validez fue analizada a través del método la consulta a cinco expertos de la población objeto de estudio y tres expertos de la academia elegidos a juicio, a través del calculó el Ratio de Validez de Contenido cuyo valor fue de 0,85 el cual es adecuado respecto a la cantidad de expertos participantes e indica que estos expertos perciben imbricación entre el instrumento y el dominio que se está analizando (Lawshe, 1975).

Estas escalas de procesaron a través de la estadística descriptiva permitiendo la construcción de un gráfico derecha – izquierda que facilitó la comprensión de los factores que tributan a la satisfacción y aquellos que contribuyen a la insatisfacción. Con los datos recopilados se analizó si existen diferencias significativas entre lo subfactores del factor de motivación y el factor de higiene. Mediante una prueba ANOVA (Andrews, Morgan, Sonquist, & Klein, 1973) con las hipótesis siguientes:

H₀: No hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados de la organización.

H₁: Hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados de la organización.

H₀: No hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Higiene entre los empleados de la organización.

H₁: Hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Higiene entre los empleados de la organización.

De igual manera se estudió cuál de los dos factores contribuye más a la satisfacción e insatisfacción. Para poder corroborar de forma significativa estas

contribuciones se aplicó la prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas (Sheskin, 2007, pp. 225-237). La hipótesis que se evaluarán son:

H₀: No hay una diferencia significativa entre Higiene y Motivación para los empleados.

H₁: Hay una diferencia significativa entre Higiene y Motivación para los empleados.

Finalmente se determinó si existe una relación significativa entre ambos factores y la satisfacción laboral mediante un análisis de correlación entre estas variables (Spiegel & Stephens, 2009).

Una tercera escala se utilizó para medir la satisfacción laboral con criterios de evaluación que van desde Muy satisfecho (3) a Muy Insatisfecho (-3). Esta escala permitió, una vez recopilados los datos asociados, identificar la relación entre los subfactores motivación y la satisfacción laboral a través de un análisis de regresión, planteándose las hipótesis siguientes:

H₀: No existe una relación significativa entre los subfactores de motivación y la satisfacción laboral. Cuando no existe correlación alta ni significativa.

H₁: Si existe una relación significativa entre los subfactores de motivación y la satisfacción laboral. Cuando existe correlación alta y significativa.

La cuarta y última escala, mide las perspectivas de cambio en el estado actual de la satisfacción laboral a través de una escala de siete puntos en ascenso y descenso en función de la percepción de los encuestados. Para el procesamiento se utilizaron diferentes medidas o estadígrafos descriptivos. Se calculó en primer lugar el Coeficiente de perspectivas (*Cp*) (Cuesta Santos, 1990).

Finalmente el instrumento presenta ocho preguntas de carácter clasificatorio de los encuestados: categoría ocupacional, sexo, edad, nivel de estudio, tipo de relación laboral, horas de trabajo semanal, antigüedad en la empresa. Estas variables se procesarán con estadística descriptiva y se relacionarán con los resultados de satisfacción laboral a través de correlaciones o pruebas de χ^2 para analizar el nivel de asociación existente. Los resultados serán tratados haciendo uso del IBM SPSS 23.0.

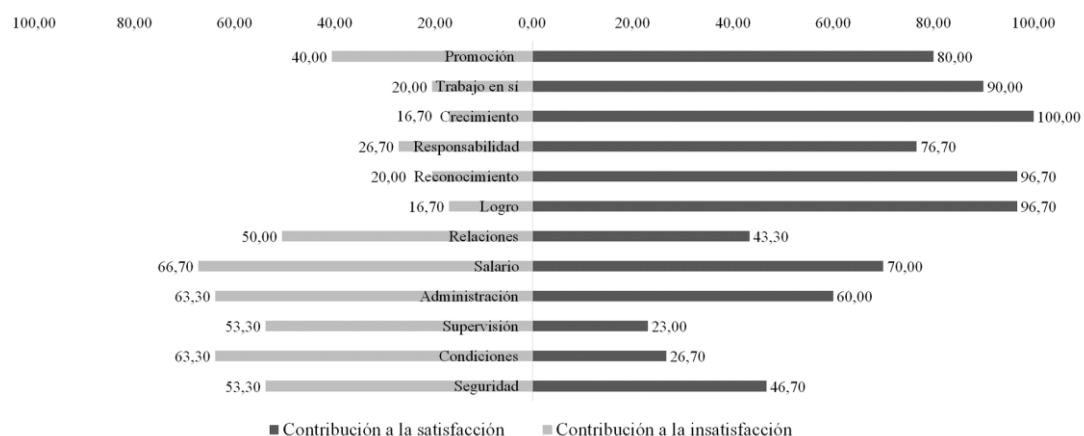
Las estrategias para la mejora se delinean a través un trabajo en equipo analizando los resultados encontrados y determinar el curso de acción a seguir aplicando como método de selección el Triángulo de Fuller (Medina León et al., 2014).

Resultados

El primer resultado obtenido es producto del análisis univariado de los ítems de la escala para satisfacción e insatisfacción (Ver Figura 3).

Figura 3:

Elementos que contribuyen a la satisfacción e insatisfacción de los empleados.



Como se muestra ciertos elementos presentan una relación consistente con la

satisfacción en el puesto (factores del lado derecho de la figura), y otros con la insatisfacción en el puesto (el lado izquierdo de la figura).

En el caso de los empleados en la entidad de análisis se aprecia que los factores que más inciden en la satisfacción son Crecimiento (100%), Reconocimiento y logro (96,7%), seguido de Trabajo en sí (90.0%) y Promoción (80.0%). Es de significar que el elemento salario que generalmente se considera un subfactor de higiene o extrínseco resulta altamente influyente en la satisfacción (70.0%) cuando en la base de la teoría se presenta como un subfactor que si existe no genera insatisfacción, pero tampoco satisfacción. Este resultado es una diferencia significativa del estudio que aquí se presenta con estudios de similar factura citados en esta investigación. En cuanto a los factores que más inciden en la insatisfacción se encuentran en orden de relevancia el salario (66,7%), la administración y las condiciones de trabajo (63.3%), seguidos de supervisión y seguridad (53.3%) y finalmente relaciones (50.0%)

El análisis ANOVA para identificar si existen diferencias significativas entre los subfactores de la motivación y la higiene se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

ANOVA de un factor por variables clasificatorias

Factor	Significación				
	Categoría ocupacional	Sexo	Nivel de estudio	Antigüedad	Edad
Higiene	,553	,805	,333	,305	,233
Motivación	,008*	,107	,004*	,090	,600

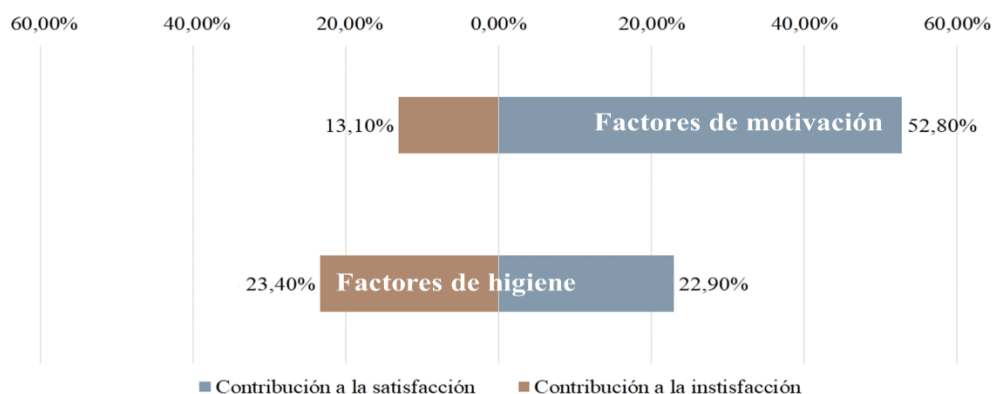
Como se observa es posible decir que hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados si se toma en cuenta su categoría ocupacional y el nivel de estudio. No se encontraron diferencias significativas entre los

subfactores para el resto de las variables clasificatorias analizadas. En cuanto a los subfactores de Higiene es posible decir que no hay una diferencia significativa entre ellos como para elegir alguno de influencia significativa en la insatisfacción de los empleados. Las interpretaciones anteriores se basan en la comparación de los niveles de significación con el valor asumido de 0.05. Siempre que los valores de significación obtenidos sean inferiores a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de la no existencia de diferencias significativas entre los subfactores analizados.

En la figura 4 de forma general se puede expresar que los factores de motivación contribuyen más a la satisfacción que los factores de higiene y estos últimos contribuyen más a la insatisfacción que los factores de motivación.

Figura 4:

Contribución de los factores a la satisfacción e insatisfacción



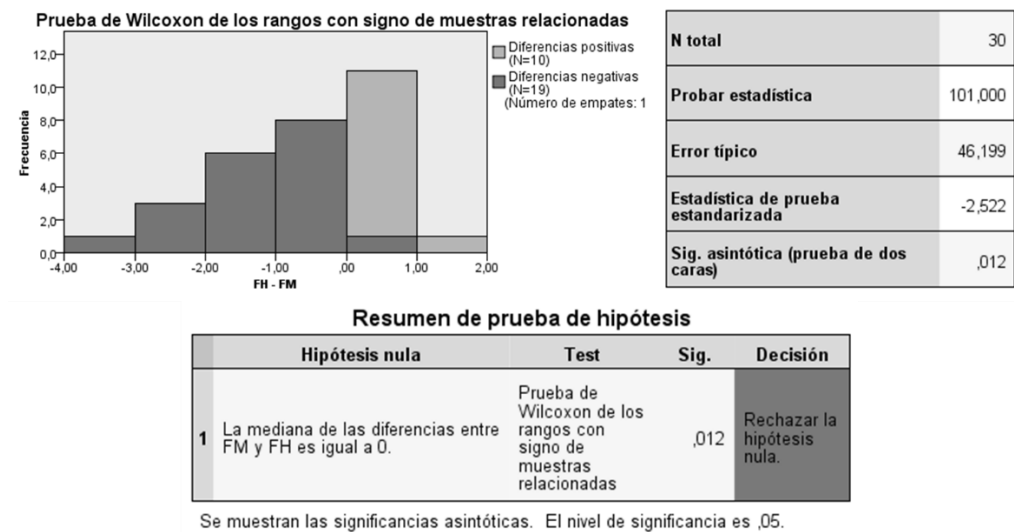
No obstante, la diferencia encontrada en cuanto a la contribución de los factores de higiene a la satisfacción e insatisfacción es bastante similar, esto se debe en lo fundamental al comportamiento del elemento salario. Se desarrolló la prueba de

Wilcoxon para determinar si existen diferencias significativas entre los factores analizados (Ver Figura 5).

Es posible observar que 19 encuestados obtuvieron una puntuación más alta para Motivación que Higiene y 10 encuestados obtuvieron una puntuación más alta para Higiene que Motivación. Además, como significación de la prueba 0,012 es inferior al nivel de significancia asumido (0.05) se rechaza la hipótesis nula, razón por la cual es posible afirmar que los factores de higiene y motivación tienen diferencias significativas a la hora de ser percibidos en su contribución a la satisfacción e insatisfacción.

Figura 5:

Resultados de la prueba de Wilcoxon



En un intento de demostrar cuál de los factores tienen mayor influencia en la satisfacción se desarrolló una correlación entre ambos factores y la evaluación global de la satisfacción laboral realizado por los empleados. Según los datos proporcionados por los empleados, el estado de la satisfacción en una valoración global se muestra en la tabla 3.

Tabla 3*Resultados de la valoración de la satisfacción laboral (evaluación global)*

	Escala utilizada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	12	40,0	40,0	40,0
	Satisfecho	9	30,0	30,0	70,0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	4	13,3	13,3	83,3
	Insatisfecho	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los resultados de la correlación entre factores y la valoración global de la satisfacción laboral se muestran en la tabla 4.

Tabla 4

Análisis de correlación

		Evaluación de la satisfacción	Facto de Motivación	Factor de Higiene
Evaluación global de la satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,809**	-,186
	Sig. (bilateral)		,000	,324
	N	30	30	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar existe una alta correlación positiva y significativa entre el factor de motivación la evaluación global de la satisfacción laboral. Un comportamiento contrario se manifiesta con el factor de higiene. Para probar la hipótesis de si existe o no una relación significativa entre los factores de motivación y la satisfacción laboral se desarrolló una correlación entre la valoración global de la satisfacción laboral y los subfactores del factor de motivación. Los resultados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5

Correlación entre subfactores del factor de motivación y la satisfacción

		Promoción	Trabajo en sí	Crecimiento	Responsabilidad	Reconocimiento	Logro
Evaluación de la satisfacción laboral	R ²	,197	,721**	,701**	,121	,731**	,831**
	Sig. (bilateral)	,296	,003	,005	,376	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El análisis de correlación demostró que a excepción de los subfactores promoción y responsabilidad, el resto de los subfactores del factor de motivación muestran una correlación alta y significativa (**) con la evaluación global de la satisfacción laboral.

Continuando con el análisis de la satisfacción laboral se midió la perspectiva de cambio en el estado actual de la satisfacción laboral. En este análisis se pudo constatar que el Coeficiente de perspectivas (*Cp*) alcanzó un valor de 1, lo que significa que todos los empleados tienen perspectivas en ascenso (positivas). Siendo el escalón más veces marcado el 4. Debido a la homogeneidad de la muestra con respecto a sus variables clasificatorias no fue posible realizar los estudios de independencia para demostrar relaciones entre la satisfacción laboral y dichas variables.

Para tomar decisiones acerca de las estrategias y las líneas de acción a seguir se facilitó una tormenta de ideas de la que se pudo identificar cuatro grandes estrategias que fueron sometidas a análisis y selección a través de la aplicación del método que se sigue para determinar prioridad mediante el triángulo de Fuller (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Pesos de las estrategias luego de votación

Estrategia	Peso de la estrategia	Criterio de selección
E1: Promoción interna de los empleados.	0.16	No
E2: Incentivar la participación de los empleados.	0.50	Si*
E3: Rotación de puesto de trabajo.	0.16	No
E4: Pago por resultados.	0.16	No

*Mayor peso. Estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada contribuye a incrementar la responsabilidad como la autoridad en relación con el trabajo lo cual está relacionado con obtener satisfacción al recibir la responsabilidad y la libertad de tomar decisiones. Una vez seleccionada la estrategia a seguir se diseñaron las líneas de acción a utilizar.

- Facilitar la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos de la agencia.
- Utilizar mecanismos para favorecer la participación de los empleados en la agencia.
- Creación del buzón de sugerencias a través del cual los trabajadores pueden hacer llegar sus ideas para mejorar la situación laboral.
- Facilitar la participación a empleados en el establecimiento y revisión de los objetivos de trabajo.
- Creación de comités de calidad para la atención al cliente.

Conclusiones

La investigación permitió corroborar, en el contexto ecuatoriano del sector detallista, la validez de la teoría de los dos factores de Herzberg encontrando que los factores de motivación tributan más a la satisfacción laboral que los factores de higiene.

Los resultados obtenidos son similares a otros estudios de similar factura (Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011).

El presente estudio mostró que los empleados perciben que su satisfacción laboral está influenciada por elementos el crecimiento, reconocimiento, logro y trabajo en sí, lo cual presenta un comportamiento similar a otros estudios realizados (Kotni & Karumuri, 2018; Olaleke et al., 2017; Saad & Hasanein, 2018). Resulta contrastante con las premisas en la teoría de los dos factores, el hecho que el salario tiende comportarse más como un factor de motivación en lugar de un factor de higiene, ya que contribuye a la satisfacción laboral y no solo a la prevención de la insatisfacción.

Los hallazgos del estudio indican hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación solo si se toma en cuenta su categoría ocupacional y el nivel de estudio. En cuanto a los subfactores de Higiene es posible decir que no hay una diferencia significativa entre ellos como para elegir alguno de influencia significativa en la insatisfacción de los empleados.

Se identificó una alta correlación positiva y significativa entre el factor de motivación la evaluación global de la satisfacción laboral. Siendo el trabajo en sí, crecimiento, reconocimiento y logro los que más aportan a dicha correlación. Del estudio de las perspectivas de mejora en la satisfacción laboral todos los empleados tienen perspectivas en ascenso (positivas). La estrategia favorecida para mejora la satisfacción laboral actual fue la de Incentivar la participación de los empleados.

Referencias bibliográficas

Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job Satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship between the Two

- Variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. doi:10.7537/marslsj140517.03.
- Andrews, F., Morgan, J., Sonquist, J., & Klein, L. (1973). *Multiple classification analysis*. (2nd ed.). Ann Arbor: University of Michigan.
- Brayer, A., & Marcinowicz, L. (2018). Job satisfaction of nurses with master of nursing degrees in Poland: quantitative and qualitative analysis. *BMC Health Services Research*, 18(1), 239. doi:10.1186/s12913-018-3053-6
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555
- Cuesta Santos, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Davar, S. C., & RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290-305.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>

- Fareed, K., & Jan, F. A. (2016). Cross-Cultural Validation Test of Herzberg's Two Factor Theory: An Analysis of Bank Officers Working in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, *X*(2), 285-300.
- Filtvedt, R. E. (2015). *Motivation and Job Satisfaction: - does Herzberg's "two-factor" theory apply to knowledge workers of today?* (Master Thesis), Norwegian University of Life Sciences, Oslo.
- Grijalva, A. M., Palacios, J. C., Patiño, C. E., & Tamayo, D. A. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Analitika. Revista de análisis estadístico*, *13*(1), 7-45.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business School Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hogan, R., & Blake, R. (1999). John Holland's Vocational Typology and Personality Theory. *Journal of Vocational Behavior*, *55*(1), 41-56.
doi:<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1696>
- Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2017). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*, *27*(2), 581-592. doi:10.1111/inm.12339
- Holmberg, C., Sobis, I., & Carlström, E. (2016). Job Satisfaction Among Swedish Mental Health Nursing Staff: A Cross-Sectional Survey. *International Journal of Public Administration*, *39*(6), 429-436. doi:10.1080/01900692.2015.1018432

- Katzell, R. A., Thompson, D. E., & Guzzo, R. (1992). How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction* (pp. 195-217). New York: Lexington Books.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kotni, V. V. D. P., & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte médico*, 17(4), 42-52. doi:10.24265/horizmed.2017.v17n4.08
- Matei, M.-C., & Abrudan, M.-M. (2016). Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 95-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.094>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 94-104.

- Olaleke, O., Gift, E. B., Matthew, A. O., & Daberenchi, O. (2017). *The Frederick Herzberg Two Factor Theory of Job Satisfaction and Its Application to Business Research*. Paper presented at the 4th Covenant University Conference on E-Governance in Nigeria (CUCEN 2017), Ota.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15 ed.). México: Pearson.
- Saad, S. G., & Hasanein, A. M. (2018). Impact of Herzberg's Theory on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Egyptian Hotels: Frontline Employees-Case Study. *Egyptian Journal of Tourism Studies*, 17(1), 1-25.
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173. doi:10.1007/s40745-016-0077-9
- Sheskin, D. J. (2007). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*. (4th ed.). Boca Ratón: Chapman & Hall/CRC.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Vásquez Mancilla, J. R. (2017). *Mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Anguetrans S.A en Santo Domingo, 2016*. (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas), Universidad Tecnológica Equinoccial, Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Wan Yusoff, W. F., Shen Kian, T., & Mohamed Idris, M. T. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does Its Work for Today's Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

**Diferencia de la conducta de los emprendedores de Cuba y Ecuador en función del
entorno**

**Difference in the behavior of Cuban and Ecuadorian entrepreneurs depending on the
environment.**

Margarita De Miguel Guzmán ¹

Instituto Superior Tecnológico ATLANTIC.

maguyaefdpm@gmail.com

Alexander Sánchez Rodríguez ²

Universidad UTE.

alexander.sanchez@ute.edu.ec

Recibido: 30/09/2021

Aceptado: 1/11/2021

Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

**De Miguel, M.; Sánchez, A. (2021). Diferencia de la conducta de los emprendedores de
Cuba y Ecuador en función del entorno. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2),
49-72.**

¹ Ingeniera Industrial. Máster en Dirección. PhD en Ciencias Técnicas. Profesora Universitaria por más de 25 años en materias relacionadas con la Administración Empresarial. Autora de múltiples artículos científicos de alcance regional y de alto impacto. Tutora de varias tesis de pregrado, maestría y doctorado

² Ingeniero Industrial. Máster en Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente. PhD en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor Universitario por más de 20 años en materias relacionadas con la Administración Empresarial. Autor de múltiples artículos científicos de alcance regional y de alto impacto. Tutor de varias tesis de pregrado y maestría

Resumen

Los emprendimientos constituyen parte importante de cualquier economía en la actualidad. En esta investigación se busca identificar posibles factores de coincidencia y diferencia entre emprendedores que operan en contextos diferentes desde el punto de vista de su evolución histórica, el tiempo de duración de estos y el modelo económico y social aplicado en los países Ecuador y Cuba, considerando diversas variables tales como: características de la personalidad, formas organizativas, incidencia del entorno, estructura de gastos a corto y largo plazo que asumen los emprendedores como estímulo para su accionar. Para el desarrollo del estudio se realizó inicialmente una descripción del comportamiento de las variables para luego, mediante prueba de hipótesis, constatar diferencias y similitudes entre ambas poblaciones. El estudio permitió identificar aspectos comunes y divergentes entre ambas poblaciones analizadas, así como que las diferencias del entorno en que operan los emprendedores generan cambios en sus prioridades y proyecciones.

Palabras Clave: Emprendimiento, Emprendedores, Influencia del entorno

Abstract

Entrepreneurship is an important part of any economy today. This research seeks to identify possible coincidence and difference factors between entrepreneurs who operate in different contexts from the point of view of their historical evolution, the duration of these and the economic and social model applied in the countries Ecuador and Cuba, considering various variables such as: personality characteristics, organizational forms, incidence of the environment, structure of short and long-term expenses that entrepreneurs assume as a stimulus for their actions. For the development of the study, a description of the behavior of the variables was initially made and later, by hypothesis testing, to verify differences and similarities between both populations. The study made it possible to identify common and divergent aspects between

both populations analyzed, as well as that the differences in the environment in which the entrepreneurs operate generate changes in their priorities and projections.

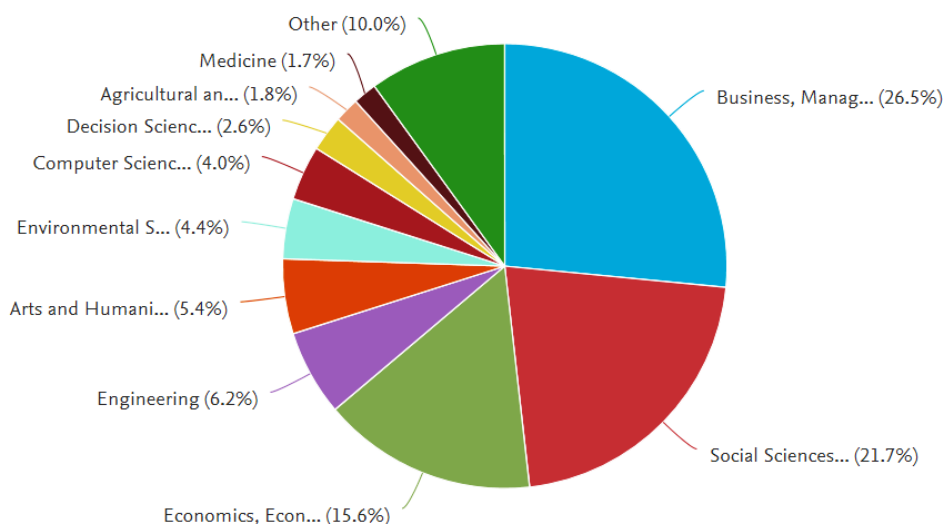
Key Word: Entrepreneurship, Entrepreneurs, Influence of the environment

Introducción

Los emprendimientos como variables objetos de estudios no son algo nuevo, múltiples investigaciones se reportan cada año orientadas a comprender las particularidades de su funcionamiento. Por solo dar una referencia, en la base de datos de Scopus se reporta un total de 41 940 publicaciones, con una tendencia creciente por año. Las investigaciones se desarrollan desde múltiples visiones, en función de la ciencia que los analizan. En la figura 1 se representan la composición de las publicaciones sobre la temática en la citada base de datos. Se debe destacar que las ciencias administrativas, sociales y económicas representan el 63.8 porcentaje del total de las otras ciencias.

Figura 1.

Composición de las publicaciones indexadas en Scopus sobre emprendimientos



Nota: Extraído de www.Scopus.com

Si bien el objeto de estudio resulta multidisciplinario, de forma general se destacan algunos temas fundamentales sobre los cuales giran estas. Dentro de los temas más abordados

se encuentran: las influencias de la personalidad de los emprendedores (Franco & Prata, 2019), su actitud ante el riesgo, el fracaso, la perseverancia, y la incidencia de los vínculos familiares o el enfoque de género (Arun, Joseph, & Ul Akram, 2019). Además se analizan otras variables que inciden en los emprendedores como son: el entorno en que se desempeñan, las políticas de administración pública (Al Anshori & Ahamat, 2019)), las facilidades financieras (Audretsch, Belitski, & Desai, 2019; Peng, Yamakawa, & Lee, 2010), la cultura social en que se desenvuelven y los valores que la caracterizan (Abdul-Halim, Ahmad, Geare, & Thurasamy, 2019), entre otras.

De acuerdo con el informe Global de Emprendimientos Monitoreo (Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego & Izquierdo, 2018).) cerca del 70% de la población adulta en 52 economías cree que los empresarios son bien considerados y disfrutan de un alto estatus dentro de sus sociedades. El nivel de reconocimiento por parte de la sociedad de los emprendedores varía en función de la región geográfica donde se desarrollan. En África el 74.5% percibe a los emprendedores con admiración y el 76.2% considera el emprendimiento como una buena elección de carrera. Las cifras tienden a ser más bajas en América Latina y el Caribe (ALC) 60.7% y en Europa esta cifra desciende a 58.5%.

De igual forma, se profundiza en las causas que condicionan o motivan a los emprendedores a iniciar su carrera. De modo general, el 43% de la población mundial encuestada considera que existen oportunidades para iniciar un negocio, estas cifras varían entre continentes: en América Latina alcanza el 61,9% y África solo se percibe la oportunidad por el 37,2%. En general, entre el 43 y 53% considera tener capacidad para emprender, pero esta percepción se ve limitada por el miedo al fracaso que es reportada por cerca del 40% de los encuestados, por lo que la intención de emprender solo alcanza el 30%.

La República del Ecuador es un país con una población superior a los 16 millones, con una economía en vía de desarrollo, caracterizada por ser generalmente exportadora de productos

como: banano, cacao, flores y petróleo. Durante los años del 2007 al 2017 optó por un modelo de gestión económica y social diferente a los antecesores y que formó parte de los que varios países de la región definieron como Socialismo del Siglo XXI. Este modelo, si bien propuso y aplicó múltiples acciones de carácter social, dirigidas a mejorar el bienestar social de la población, no realizó cambios considerables en las relaciones de producción y las formas de propiedad.

En el reporte estadístico del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) del 2018 se informa que el país cuenta con 6089518 empresas. De este total, las micros y pequeñas empresas ocupan el 90,4%. Estas empresas se distribuyen en diferentes sectores de la economía: agricultura 98,5%; extracción 94,4%; Industria y manufactura 97,4%; construcción 97,1%; comercio 97,8% y servicios 98,3%. Estas empresas en su totalidad son de carácter privado y emprendimientos nacientes donde, el 90% se renueva cada año, o lo que es igual, cerca de este porcentaje nacen y mueren en el mismo año. En Ecuador más del 34% de la población económicamente activa se desempeña de forma independiente en microempresas que poseen como máximo hasta 9 trabajadores.

La economía de la República de Cuba, de la misma manera, posee una economía exportadora de materia prima históricamente vinculada a la exportación de: azúcar de caña, tabaco, rones y en menor medida otros productos. Con una población de que supera los 11 millones, con un alto nivel de envejecimiento y varios indicadores sociales característicos de una sociedad desarrollada. Este país en 1959 asumió un cambio social, y en la década del 60 del pasado siglo declaró su carácter socialista, implementando de forma paulatina cambios en sus relaciones de producción hasta establecer un predominio absoluto de la propiedad estatal sobre los medios de producción y casi nula la existencia de la propiedad privada, siendo relegada únicamente a campesinos para su consumo y la distribución adicional debían comercializarla a través del estado. Estas formas de relaciones de producción permanecieron

así durante décadas, hasta que en julio de 1993 se anunció el inicio de cambios en estas formas organizativas que se han estado implementando de forma paulatina y llena de avances y retrocesos.

El predominio casi absoluto de la propiedad estatal, unido a mecanismos de comunicación que estimulaban y reforzaban el papel de la propiedad estatal, al tiempo que desestimulaban cualquier otro tipo de propiedad, modificó las percepciones y actitudes de la población hacia el emprendimiento como forma de gestión empresarial. De forma tal que si bien, a lo largo de las dos primeras décadas se han incrementado de forma notable los emprendimientos, aun los efectos de los años de su no existencia se notan en las actitudes y percepciones de los emprendedores y de los consumidores de su servicio. En Cuba, los trabajadores por cuenta propia, nombre bajo el cual se registran a las pequeñas empresas conformadas por trabajadores propietarios o no de los medios y objetos de trabajo no están sujetos a un contrato laboral con entidades jurídicas, están registrados para el pago de sus impuestos. Estos solo representan el 11% de la población económicamente activa. De esta clasificación se excluyen a los campesinos.

Lo anterior, unido a la existencia de otras barreras relacionadas con la administración pública en particular, constituyó el estímulo para la presente investigación que tiene como objetivo evaluar las diferencias en las percepciones y conductas de los emprendedores y cómo estas pueden estar en correspondencia con la influencia de variables externas a los emprendimientos.

Desarrollo

En la actualidad existen múltiples definiciones de emprendimientos. Los autores (De Massis, Kotlar, Mazzola, Minola, & Sciascia, 2018) lo definen como las actividades orientadas a la identificación, evaluación y explotación de oportunidades y así enfocar la atención de la investigación en los procesos a través de los cuales los individuos prospectan, desarrollan y

explotan oportunidades mediante la creación de nuevas organizaciones. Mientras (Sørensen & Sharkey, 2014) lo enuncian como: “el acto más elemental de emprendimiento es la decisión de un individuo de renunciar a un empleo remunerado y asumir la responsabilidad y riesgo de operar una nueva empresa”p82.

En la literatura existen múltiples estudios cuantitativos que buscan caracterizar las tendencias que se manifiestan en las investigaciones de emprendimientos. Según los resultados de estos análisis, los estudios sobre emprendimientos generalmente giran alrededor de grupos de variables que se encuentran tipificadas en la tabla 1.

Las variables más abordadas en la literatura son las relacionadas con características individuales de los emprendedores y como parte de estas, pero en menor medida tratada, los análisis de la incidencia familiar y de variables demográficas como el género, la edad o la raza. Además de las variables relacionadas con la influencia del entorno y tal vez, como parte de este, la administración pública. También son abordados los métodos de administración y los riesgos asociados a estos, así como los mecanismos de financiamiento y en mucha menor medida los resultados que se obtienen en los emprendimientos. En opinión de los autores, las investigaciones que se registran en la literatura no se orientan a uno de estos grupos por separado, sino que se evalúan de forma interconectada algunos o su generalidad. De acuerdo con los objetivos de esta investigación, el análisis se concentrará en los grupos relacionados con las características individuales y las orientadas al análisis del entorno, contemplando como parte de este, los mecanismos de la administración pública.

Las características de la personalidad son tal vez la más analizadas desde diferentes puntos de vistas. Se profundizan en rasgos de la personalidad como: autoconfianza y confianza, tolerancia al riesgo, proactividad, persistencia, las emociones que se experimentan ante la disyuntiva de trabajar para otro o para sí, entre otros aspectos(Arora, Haynie, & Laurence, 2013; Bird, Schjoedt, & Baum, 2012; Brigham, De Castro, & Shepherd, 2007).

Las orientaciones investigativas son diversas; (Burton, Sørensen, & Dobrev, 2016) profundizan en variables que condicionan el estímulo de ser emprendedor: fuentes de ingreso, generación de la independencia o el desarrollo de un proceso de creatividad e innovación. Por otro lado (Block, Thurik, Van Der Zwan, & Walter, 2013) reconocen dos grupos de variables

La disponibilidad de fuentes de financiamiento disponibles en el entorno es otra de las variables que con regularidad se analizan en las investigaciones. Dentro de estas se analizan variables como: la decisión de invertir, los inversores, la deuda financiera, la disponibilidad de mecanismos para obtener microcréditos, las fuentes de capital inicial y de capital de riesgo asociado a las inversiones (Allison, Davis, Short, & Webb, 2015; Deno, Loy, & Homburg, 2019; Ragozzino & Blevins, 2016). De igual modo, se analiza la influencia de la administración pública y de cómo impactan las regulaciones que esta establece referente a los emprendimientos: trámites de registros, impuestos, sistema de controles; en resumen, las oportunidades y limitaciones que de estas se derivan para el emprendimiento (Arregle, Naldi, Nordqvist, & Hitt, 2012; Neergaard & Uhløi, 2006).

Del análisis del marco referencial resulta claro que, de acuerdo con los objetivos de la investigación, resulta oportuno considerar tanto las variables que caracterizan al individuo como las variables propias del entorno en que este opera y que condicionan sus percepciones y actuaciones.

Tabla 1.

Resumen de las variables analizadas en las investigaciones sobre emprendimientos

Autores	Grupo de variables							Entorno	Resultados
	Individual	Familia	Variables demográficas (sexo, edad)	Finanzas	Gestión de riesgos	Administración	Administración Pública		
Grégoire, et al., 2006	X	X	X	X	X	X	X	X	
Blackburn & Smallbone, 2008	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Busenitz, et al., 2014	X	X					X	X	
Cornelius, et al., 2006	X	X	X		X	X	X	X	
Block, et al., 2013	X						X	X	
Lampe, et al., 2019					X	X	X	X	
Mueller & Shepherd, 2016	X					X	X	X	

Metodología

Para el desarrollo de la metodología se establecieron los pasos que a continuación se describen.

Definición de las variables a estudiar. Las variables objeto de análisis se establecieron de acuerdo con: los objetivos de la investigación, las referencias de investigaciones precedentes y la inclusión de otro grupo de variables seleccionada por los investigadores. En la tabla 2 se resumen las variables objeto de análisis.

Tabla 2.

Variables objeto de análisis

Grupo de variables	Variables
Emprendedor	Sexo, Edad, Nivel de educación
	Edad en que comienzan a trabajar
	Número de personas que dependen del emprendedor
	Actitud ante el fallo, riesgo, perseverancia e innovación
	Destino de los gastos personales a corto plazo
	Destino de los gastos personales a largo plazo
	Número de emprendimientos previos y vínculos con el emprendimiento actual.
Emprendimiento	Sector
	Cantidad de horas que trabaja al día
	Cantidad de días a la semana que trabaja
	Cantidad de días festivos que trabaja
Entorno	Administración pública (facilidades de los trámites de legalización, demoras en los procesos, impuesto a las exportaciones e importaciones), Financiamiento (facilidades de financiamiento, tasa de interés)

Diseño de los métodos de medición: Las variables fueron caracterizadas mediante entrevista directa a los empresarios o la utilización de una encuesta diseñada en correspondencia con los objetivos definidos. En el diseño del instrumento se alterna el empleo de diversas escalas, entre ellas: Dicotómicas, de Likert, preguntas abiertas o de selección múltiple. La validez aparente y de contenido fue evaluada a través de la consulta de 7 expertos caracterizados por poseer investigaciones previas en el campo de la

administración, en la enseñanza de ciencias administrativas y en la prestación de servicios de consultorías vinculados con la administración empresarial y los emprendimientos.

Definición de la población y la muestra

Para la selección de la muestra, inicialmente se decidió aplicar un muestreo por conglomerado, eligiendo para ambos casos una provincia de importancia estratégica para el desarrollo económico. En la República de Ecuador se eligió a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, una provincia relativamente joven, con un rápido crecimiento económico y poblacional y de alta importancia estratégica al servir de enlace logístico entre la región costa, y la región sierra. En la actualidad cuenta con un total de 69 623 microempresas (9 trabajadores o menos). En la República de Cuba se seleccionó la provincia de Holguín, también de alta importancia estratégica por su capacidad productiva y su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y la gran diversidad de sectores que en esta están representados. La provincia cuenta con un total de 43208 trabajadores independientes.

Para la selección del tamaño de la muestra se consideraron equivalentes conceptuales, el registro de los trabajadores por cuenta propias y de las microempresas. De igual forma, no se consideraron las microempresas del sector agrícola en la República del Ecuador, por no ser consideradas en su equivalente en la República de Cuba. Por lo que la cantidad de microempresas del Ecuador que se asumió como población fue de 62533. Basado en los tamaños de ambas poblaciones y, mediante la aplicación de la expresión 1, se determinó el tamaño de la muestra para el estudio. (ver tabla 3).

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (p * q * z^2)} \quad (1)$$

Donde: n (tamaño de la muestra), p (probabilidad de éxito y q: probabilidad de fallo= 0,5), z (Nivel de confianza= 1.96), N (Tamaño de la población), e (error del investigador se estableció de un 5%)

Tabla 3.

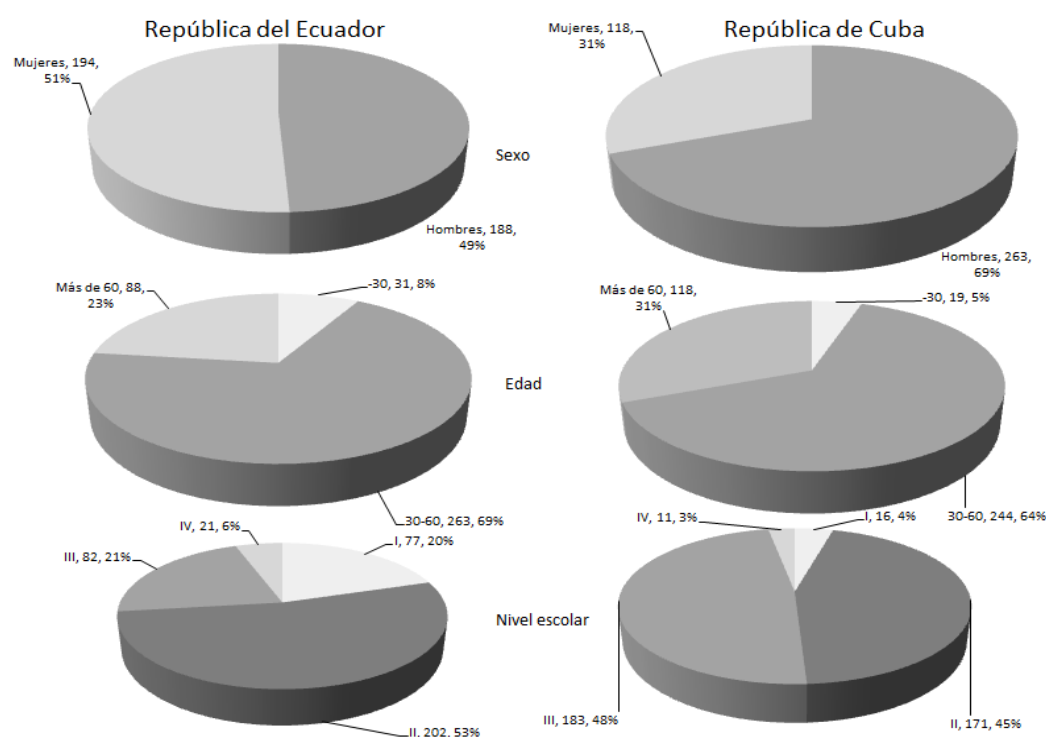
Descripción de la muestra.

País	Población seleccionada	Muestra calculada	Muestra tomada
República del Ecuador	62533	381.82	382
República de Cuba	43208	380.78	381

En la figura 2, se presenta una caracterización general de la muestra.

Figura 2.

Caracterización de la muestra.



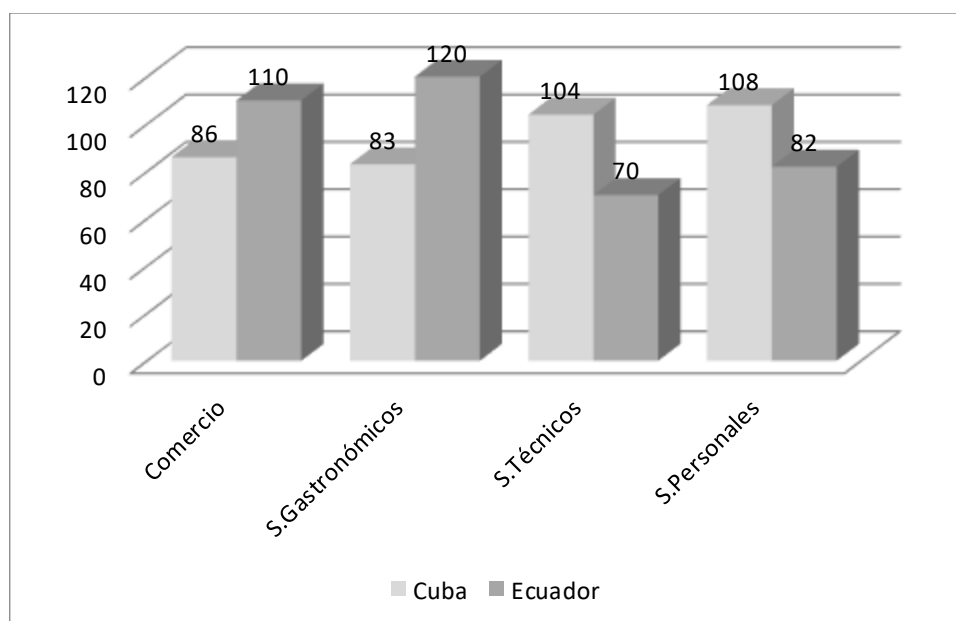
Como se puede observar, ya en la propia caracterización de la muestra se observan diferentes comportamientos de las variables de la diversidad estudiada. En lo referente al género, en el Ecuador existe un relativo equilibrio entre ambos, mientras en Cuba el sexo masculino se encuentra mejor representado. En lo relativo a las edades, no se observan diferencias significativas entre ambas poblaciones objeto de estudio. Sin embargo, en lo referente al nivel de formación los comportamientos por niveles resultan diferente entre

ambas poblaciones, en la República del Ecuador se encontró un predominio del segundo nivel y una mayor representatividad del primero; mientras para la República de Cuba el predominio se distribuye entre los niveles II y III y se encuentra mucho menos representado el primer nivel.

En la figura 3 se muestra la representación de los sectores productivos que fueron considerados en la encuesta. Como se observa, en Ecuador los sectores más representativos fueron el comercio y los servicios gastronómicos, mientras en Cuba la muestra contó con mayor predominio de los servicios técnicos y personales, lo cual se corresponde con la composición general de la población para este tipo de empresa en ambos países.

Figura 3.

Composición de la muestra por sectores



Aplicación de los instrumentos: Los instrumentos fueron aplicados para el 100% de las entidades seleccionadas. Con los resultados obtenidos se conformó una matriz de 763 filas y 61 columnas.

Procesamiento y análisis de los resultados: El procesamiento comenzó con la caracterización de las variables estudiadas mediante un análisis descriptivo de las

variables objeto de estudio y posteriormente se aplicó un análisis de conglomerado de K medias (Jianping Gou, Hongxing Ma, Weihua Ou, Shaoning Zeng, Yunbo Rao, Hebiao Yang; 2019), para comprobar la posible conformación de grupos, así como identificar las variables que inciden en esta y la verificación de las mismas mediante una prueba ANOVA (Neil & Smalheiser, 2017). Para lograr una valoración integral de los resultados se desarrolló un análisis de correspondencia (Cariou & Qannari, 2108) que permitió representar en un mapa bidimensional el comportamiento de las variables en ambas poblaciones, lo que facilita el análisis gráfico de las coincidencias y diferencias. Este análisis se realizó determinando el porcentaje que ocupa el valor alcanzado por cada variable en análisis respecto al máximo posible a alcanzar. El análisis se desarrolló considerando la clasificación por países y por sectores solamente para aquellas variables que mostraron diferencias significativas de acuerdo con el resultado del análisis

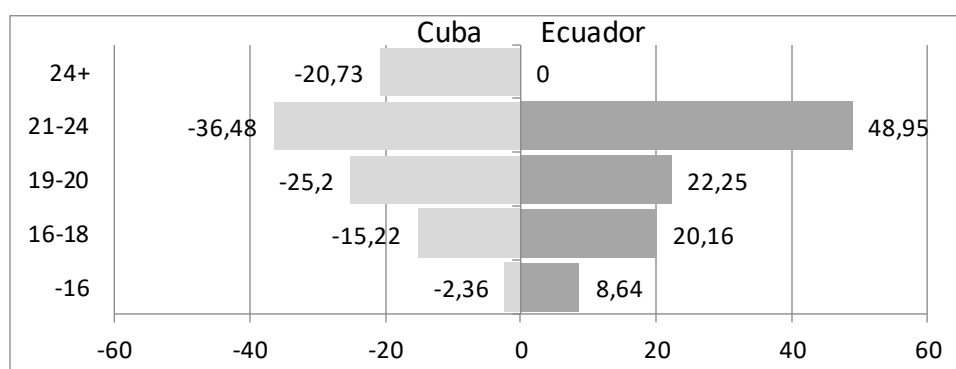
Resultados

A continuación, se describen los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación. El estudio se inició con la caracterización de los emprendedores. Para este objetivo se caracterizaron variables como la edad en que iniciaron como trabajador, la cantidad de personas que dependen de ellos y las características personales objetos de estudio.

En lo relativo a la edad en que iniciaron a trabajar (ver figura 4) se puede apreciar que, de forma general, la edad de inicio del trabajo en Cuba es como promedio varios años más tardes que en Ecuador.

Figura 4.

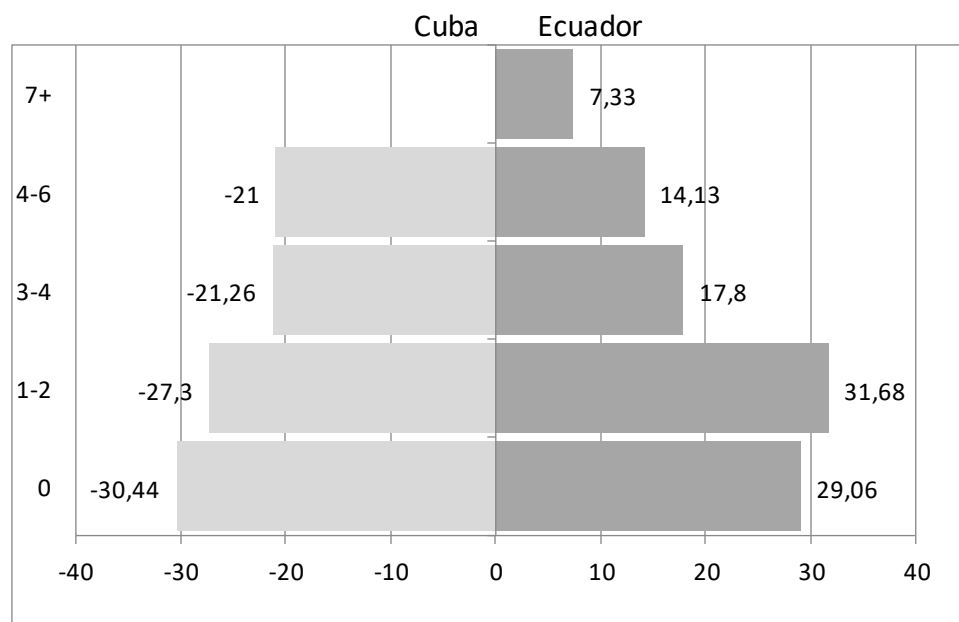
Edad de inicio laboral por países



En función de la cantidad de personas dependientes de los emprendedores (ver figura 5) no se observan diferencias considerables entre ambas poblaciones, a no ser que en Ecuador un 7% de los sujetos objetos de estudio poseen 7 o más personas dependientes.

Figura 5.

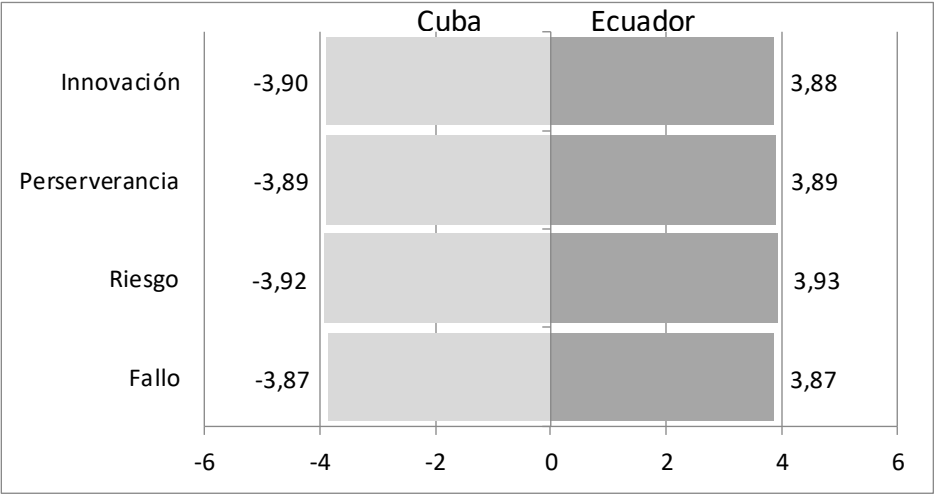
Cantidad de personas dependientes



Situación similar a la anterior se observa en lo referente a las características individuales entre los emprendedores (ver figura 6), donde en ambas poblaciones las cuatro características evaluadas mostraron comportamientos similares entre sí.

Figura 6.

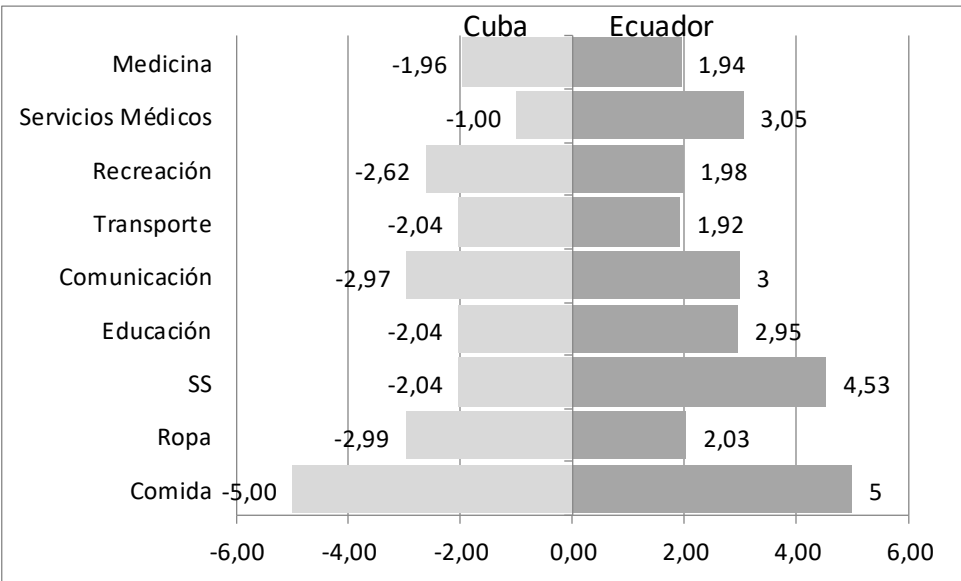
Características individuales de los emprendedores



Caracterizadas estas variables se procedió a analizar otras características de los emprendedores orientadas a identificar cómo estructuran los gastos de vidas que producen de acuerdo con sus ingresos, así como qué proyecciones de gastos poseen a largo plazo. Ambas variables se consideran expresión del grado en que sus necesidades condicionan sus prioridades de comportamiento. En lo referente a los gastos a corto plazo (ver figura 7) se observan diferencias

Figura 7.

Estructura de los gastos a corto plazo



Ambas poblaciones evalúan como un alto consumo el de alimentación, lo cual no sorprende al ser esta una de las necesidades básicas de mayor prioridad. Sin embargo, en otros tipos de gastos si se observan diferencias importantes. Por ejemplo, en servicios médicos se reportan pocos gastos en Cuba, dado que no es legal el cobro por la prestación de servicios médicos, aunque en algunos casos se realizan gastos para recibir este tipo de servicios que son pagados a los profesionales generalmente mediante regalos de productos para satisfacer necesidades del personal de la salud. Por razones similares, la población en Cuba no posee cultura de pagar los seguros de salud, aunque si existen la venta de seguros e impuestos para la seguridad social. Los primeros son pagados por una parte poco representativa de la población y los segundos son percibidos como un impuesto más pero no como una necesidad de gasto, dado que la oferta de los servicios médicos no está condicionada por el pago o no de este seguro. Los gastos en Educación en Cuba son relativamente bajos, y en ningún caso se producen para el pago de las matrículas, sino para la alimentación, el transporte y otros gastos asociados indirectamente con la educación, en cambio en Ecuador, aun cuando existe la educación gratuita, muchos optan por una educación privada, al presumir que es de mayor calidad y los que están en colegios fiscales deben asumir gastos operativos que generan los colegios durante su funcionamiento.

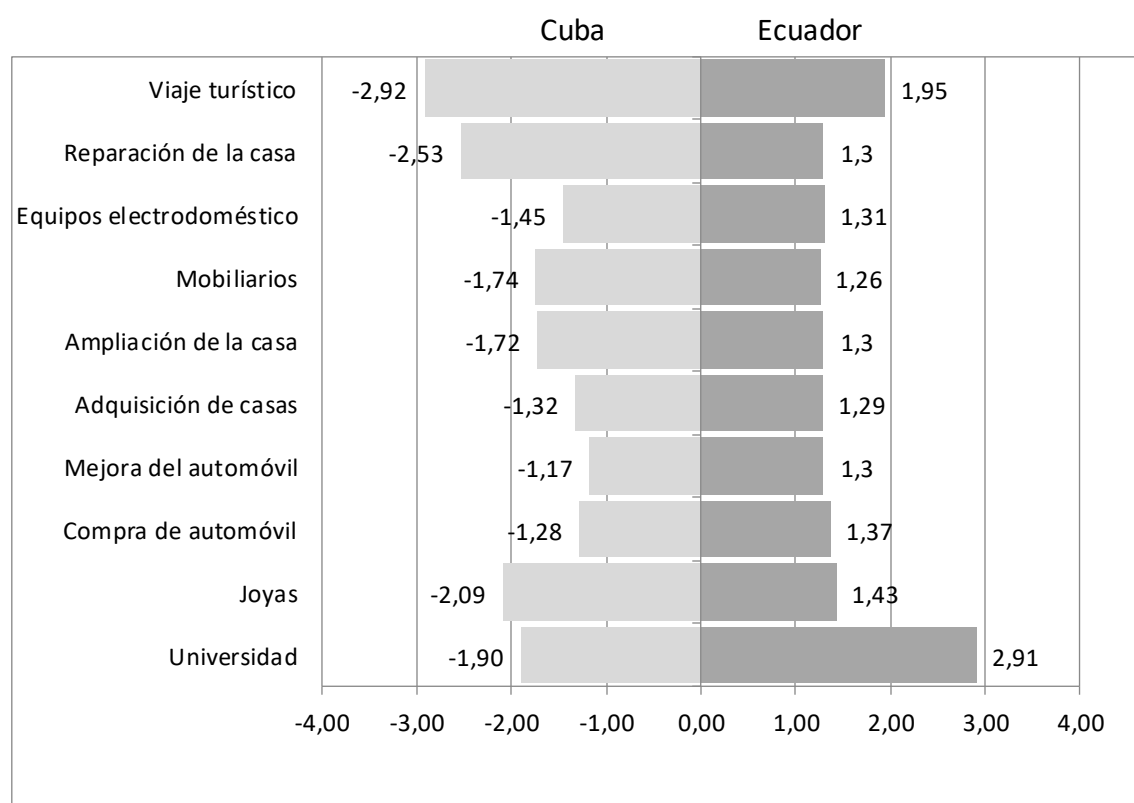
En lo referente a la estructura de gastos a largo plazo (ver figura 8) de igual modo se observan coincidencias y diferencias. Entre las coincidencias destacan las compras de muebles y equipos para las casas y de autos como medios de transporte. Entre las diferencias se encuentran los gastos proyectados para las Universidades, los cuales en el caso de Cuba resultan bajos por no existir el acceso a Universidades privadas y solo ser posible acceder a estas por acciones del gobierno. Mientras, en Ecuador muchas familias

priorizan este tipo de gasto para intentar garantizar para su descendencia o para sí mismo un mejor porvenir. Se observa la tendencia de algunos emprendedores cubanos a priorizar en gastos de menor importancia social, como son los viajes turísticos o el acceso a joyas, esto en criterios de los investigadores responde a varios factores, entre ellos: el no tener que asignar recursos a servicios básicos como educación y salud por lo que se asumen como garantizados, la promoción de una cultura igualitaria para toda la sociedad por los que todos pretenden vivir bajos las mismas condiciones y tener acceso a los mismos recursos independientemente de su poder adquisitivo real.

Otras variables objeto de análisis se relacionan con la operatividad de las organizaciones en lo relativo al aprovechamiento del fondo de tiempo. Este fue medido a través de tres variables: cantidad de horas diarias trabajadas, cantidad de días trabajados a la semana, cantidad de días festivos que se trabaja por parte de los emprendedores.

Figura 8.

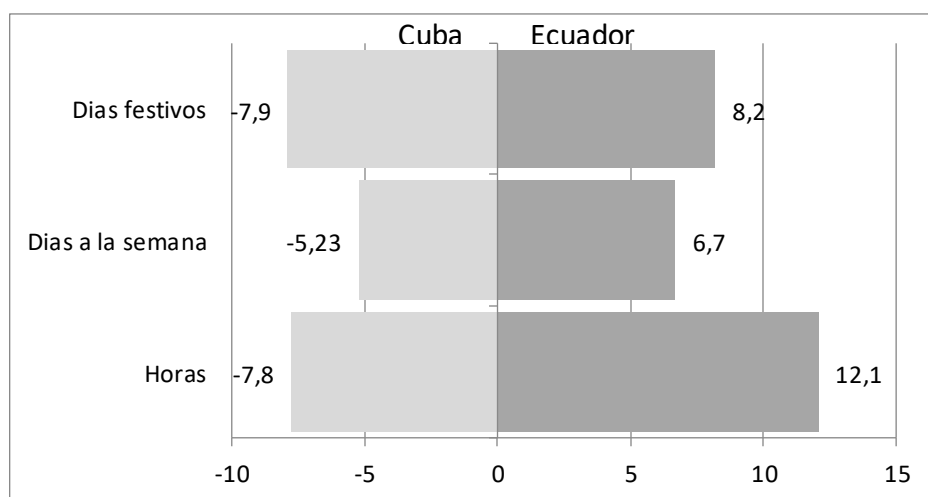
Estructura proyectada de gastos a largo plazo



En la figura 9 se muestra el comportamiento de estas variables. Como se puede observar, de forma general el emprendedor ecuatoriano tiende a mostrar un mejor aprovechamiento del tiempo tanto en la cantidad de horas al día, como los días de trabajo a la semana o el trabajo de los días festivos. Lo anterior, es criterio de los investigadores responde al hábito creado en toda la población de acogerse al horario de trabajo de las organizaciones estatales como única alternativa disponible, la percepción de seguridad existente en lo relativo a los servicios de salud y educación sin disponer de un seguro de vida.

Figura 9.

Aprovechamiento del fondo de tiempo para el emprendimiento

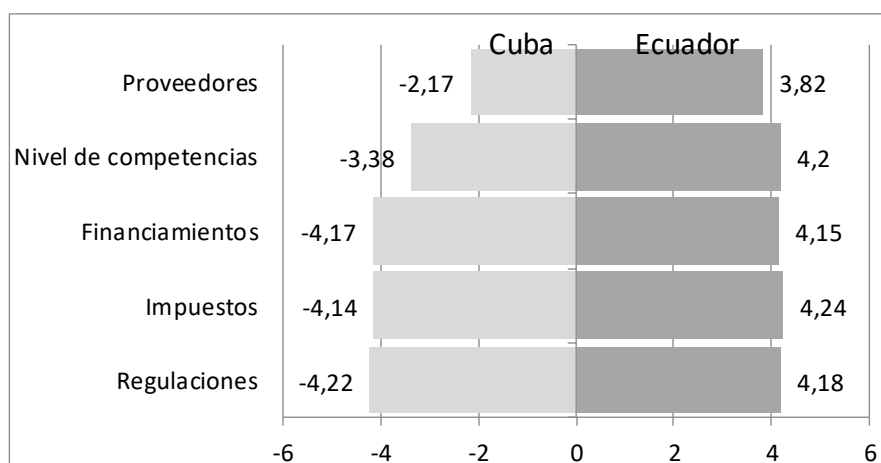


Además, se valoró como se percibe la influencia del entorno en los emprendimientos (ver figura 10), en los cuales se pudo establecer que existen semejanzas en los niveles de influencia de las regulaciones de la administración pública, los impuestos y las fuentes de financiamientos. Se observan diferencias en el acceso a los proveedores y los niveles de competencias. El primero responde a la no existencia en Cuba de mercados mayoristas y la existencia de altos niveles de resistencia y regulaciones para las importaciones no estatales. Mientras la falta de competencia es propia de la

representación de los trabajadores por cuenta propia dentro del total de trabajadores, donde en Cuba no sobrepasa un 30% mientras en Ecuador el valor es cercano al 90% del total de empresas existentes.

Figura 10.

Percepciones de influencia de las variables del entorno.



Las diferencias del comportamiento de las variables entre ambas poblaciones fueron comprobadas mediante un análisis de conglomerado de K medias y como parte de este un análisis de varianza de los grupos formados. Como resultado, se obtuvo la conformación de dos grupos donde las variables que inciden en su formación son las siguientes: Características personales (Actitud ante el: fallo, el riesgo, la innovación y la perseverancia), gastos a corto plazo (compra de ropa, educación, recreación, servicios médicos, medicinas), gastos a largo plazo (Universidad, compra de joyas, ampliación o reparación de la casa, viajes de turismo, compra de equipos y mobiliarios), comportamiento del negocio (horarios, días de la semana trabajados y días festivos). En la tabla 4 se muestra la significancia de la incidencia de las variables en la conformación de los grupos.

Tabla 4.

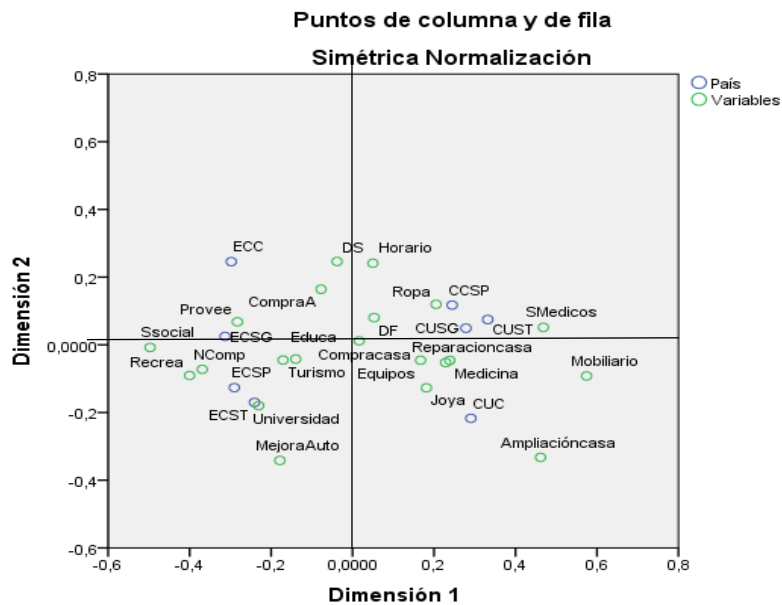
Resultados de clasificación del conglomerado de k medias.

Variables	F	Sig.	Variables	F	Sig.
<u>Horario</u>	1089,737	,000	Comunicación	,245	,621
<u>Día de trabajo a la semana</u>	1866,729	,000	Transporte	3,728	,054
<u>Días festivos</u>	19,189	,000	<u>Recreación</u>	<u>65,989</u>	<u>,000</u>
Fallo	,002	,963	<u>Servicios médicos</u>	<u>2561,934</u>	<u>,000</u>
Riesgo	,073	,787	<u>Medicinas</u>	<u>316,332</u>	<u>,000</u>
Perseverancia	,110	,740	<u>Universidad</u>	<u>297,910</u>	<u>,000</u>
Innovación	1,136	,287	<u>Joyas</u>	<u>102,200</u>	<u>,000</u>
Regulaciones	,247	,620	<u>Compra de autos</u>	<u>4,050</u>	<u>,045</u>
Impuestos	3,222	,073	<u>Mejora de autos</u>	<u>9,382</u>	<u>,002</u>
Financiamientos	,422	,516	Compra de casas	,536	,464
<u>Competencias</u>	183,162	,000	<u>Ampliación de casa</u>	<u>61,836</u>	<u>,000</u>
<u>Proveedores</u>	2018,319	,000	<u>Mobiliarios</u>	<u>80,824</u>	<u>,000</u>
<u>Ropa</u>	263,581	,000	<u>Equipos</u>	<u>8,429</u>	<u>,004</u>
<u>Seguridad social</u>	2627,571	,000	<u>Reparación de casa</u>	<u>213,321</u>	<u>,000</u>
<u>Educación</u>	239,705	,000	<u>Turismo</u>	<u>169,337</u>	<u>,000</u>

Los resultados del análisis de correspondencia (ver figura 11) corroboraron los obtenidos mediante el análisis de conglomerado, permitiendo además su representación gráfica y en consecuencia una mejor comprensión. Como se puede observar, los cuatro sectores de la población ecuatoriana objeto de estudio tienden a concentrarse en la izquierda del mapa, existiendo una pequeña tendencia distintiva en el sector del comercio, el que se separa un poco del resto en lo fundamental en lo referente a la cantidad de horas de trabajo al día que, por lo general son las mayores, llegando a ser hasta de 15 horas. Del mismo modo, en el caso de Cuba, los emprendimientos de comercio muestran un comportamiento algo diferente del resto, en lo fundamental en lo referente a mostrar como perspectivas a largo plazo los gastos en joyas, y ampliación de la casa.

Figura 11.

Análisis de correspondencia



Fuente: Extraído del SPSS 20.

Conclusiones

Finalizado este trabajo se puede concluir que entre ambas poblaciones objeto de estudio existen aspectos coincidentes en lo fundamental en lo relativo a variables propias de la personalidad de los emprendedores. De igual modo, a pesar de que existen percepciones similares en cuanto a la incidencia de las regulaciones de la administración pública, la fuente de financiamiento y los impuestos, se observan diferencias entre las poblaciones en lo referente al aprovechamiento del fondo de tiempo disponible, y la estructura de gastos personales que asumen los emprendedores, fundamentalmente como respuesta adaptativa a la influencia del entorno donde estos operan ya sea desde el punto de vista organizativo como cultural.

Referencias Bibliográficas

- Abdul-Halim, H., Ahmad, N. H., Geare, A., & Thurasamy, R. (2019). Innovation Culture in SMEs: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation. [Article]. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3). doi: 10.1515/erj-2017-0014
- Al Anshori, M. R., & Ahamat, H. (2019). The use of customs law and regulation to support the development of small and medium enterprises: Evidence from Indonesia. [Article]. *World Customs Journal*, 13(1), 129-140.
- Allison, T. H., Davis, B. C., Short, J. C., & Webb, J. W. (2015). Crowdfunding in a prosocial microlending environment: Examining the role of intrinsic versus extrinsic cues. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(1), 53-73. doi: 10.1111/etap.12108
- Arora, P., Haynie, J. M., & Laurence, G. A. (2013). Counterfactual thinking and entrepreneurial self-efficacy: The moderating role of self-esteem and dispositional affect. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2), 359-385. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00472.x
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x
- Arun, T. M., Joseph, R. P., & Ul Akram, M. (2019). Entrepreneur's gender and firm innovation breadth: An institution-based view of smes in an emerging market context. [Article]. *International Journal of Innovation Management*. doi: 10.1142/s1363919620500681
- Audretsch, D. B., Belitski, M., & Desai, S. (2019). National Business Regulations and City Entrepreneurship in Europe: A Multilevel Nested Analysis. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(6), 1148-1165. doi: 10.1177/1042258718774916
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. (2012). Editor's introduction; Entrepreneurs' behavior: Elucidation and measurement. [Editorial]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(5), 889-913. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x
- Block, J., Thurik, R., Van Der Zwan, P., & Walter, S. (2013). Business takeover or new venture? Individual and environmental determinants from a cross-country study. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(5), 1099-1121. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00521.x
- Brigham, K. H., De Castro, J. O., & Shepherd, D. A. (2007). A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(1), 29-51. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00162.x
- Burton, M. D., Sørensen, J. B., & Dobrev, S. D. (2016). A Careers Perspective on Entrepreneurship. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(2), 237-247. doi: 10.1111/etap.12230
- De Massis, A., Kotlar, J., Mazzola, P., Minola, T., & Sciascia, S. (2018). Conflicting selves: Family owners' multiple goals and self-control agency problems in private firms. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(3), 362-389. doi: 10.1111/etap.12257
- Deno, S., Loy, T., & Homburg, C. (2019). What Happens If Private Accounting Information Becomes Public? Small Firms' Access to Bank Debt. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. doi: 10.1177/1042258719877129
- Neergaard, H., & Ulhøj, J. P. (2006). Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(4), 519-539. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00133.x

- Peng, M. W., Yamakawa, Y., & Lee, S. H. (2010). Bankruptcy laws and entrepreneur-friendliness. [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 517-530. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00350.x
- Ragozzino, R., & Blevins, D. P. (2016). Venture-Backed Firms: How Does Venture Capital Involvement Affect Their Likelihood of Going Public or Being Acquired? [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(5), 991-1016. doi: 10.1111/etap.12154
- Sørensen, J. B., & Sharkey, A. J. (2014). Entrepreneurship as a mobility process. . *American Sociological Review*, 79(2), 328–349.

**El papel de la Oficina de Gestión de Proyectos en la priorización de proyectos en una
institución financiera brasileña**

**The role of the Project Management Office in prioritizing projects in a Brazilian
financial institution**

Thiago Heide Silencio ¹

Vendedor de Equipos y Derivados en un Banco privado de grantamaño.

thiago_heide@hotmail.com

Daniel R. Tasé Velázquez ²

IPECEGE, Piracicaba, SP, Brasil. dtasev88@gmail.com

Lorena Hernández Mastrapa ³

IPECEGE, Piracicaba, SP, Brasi. lorenahmastrapa@gmail.com

Rodobaldo Martinez Vivar ⁴

Universidad UTE. Quito, Ecuador. rodobaldo.martinez@ute.edu.ec

Recibido: 30/09/2021 Aceptado: 1/11/2021 Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

**Heide, T.; Tasé, D.; Hernández. L.; Martínez, R. (2021). El papel de la Oficina de
Gestión de Proyectos en la priorización de proyectos en una institución financiera
brasileña. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 73-97.**

¹ Especialista em Gestão de Projetos, Suzano, SP, Brasil. Licenciatura em Economia. MBA em Gestão de Projetos

² Ingeniero Industrial, Master en Metrología, Candidato a PhD en Ingeniería de Producción en la Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, Brasil. Profesor-Tutor en el MBA USP/ESALQ en Gestión de Proyectos del Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (IPECEGE), Piracicaba, SP, Brasil

³ Ingeniera Industrial, Master en Ingeniería de Producción, PhD en Ingeniería de Producción por la Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, Brasil. Profesora-Tutora en el MBA USP/ESALQ en Gestión de Proyectos del Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (IPECEGE) Piracicaba, SP, Brasil

⁴ Ingeniero Industrial, Master en Ingeniería Industrial. PhD. Ciencias Técnicas. Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativa. Universidad UTE. Quito, Ecuador

Resumen

Para obtener alguna ventaja competitiva sobre sus competidores, los gerentes adoptan cada vez más prácticas de gestión de cartera de proyectos, que permiten el desarrollo de productos o servicios innovadores, o incluso la mejora de los procesos internos. Uno de los desafíos es definir el método más adecuado de priorización de proyectos, que permita satisfacer las necesidades de los consumidores, y al mismo tiempo los objetivos estratégicos de la institución. Las Instituciones Financieras siguen esta tendencia, promoviendo grandes inversiones en la implementación de mejoras en sus procesos internos, e innovación en sus productos y servicios con el fin de obtener o mantener diferenciales competitivos. Este estudio tiene como objetivo identificar y mapear cómo la Oficina de Gestión de Proyectos [OGP] de una institución financiera realiza el proceso de priorización de proyectos. Los procedimientos metodológicos utilizados se basaron en la investigación bibliográfica y estudio de caso con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a gestores de cartera dentro de la institución estudiada. Los resultados obtenidos permitieron mapear el proceso de priorización de portafolios de proyectos que realiza la OGP de la institución, así como analizar su desempeño, siendo posible contribuir a la mejora del proceso de priorización de proyectos en la institución estudiada.

Palabras clave: Instituciones Bancarias; Priorización de carteras; Desempeño de la cartera.

Abstract

In order to gain some competitive advantage over their competitors, managers increasingly adopt project portfolio management practices, enabling the development of innovative products or services, or even the improvement of internal processes. One of the challenges is to define the most appropriate method of prioritizing projects, which allows satisfying the needs of consumers, and at the same time the strategic objectives of the institution. Financial Institutions follow this trend, promoting large investments in the

implementation of improvements in their internal processes, and innovation in their products and services in order to obtain or maintain competitive differentials. This study aims to identify and map how the Project Management Office [OGP] of a financial institution carries out the project prioritization process. The methodological procedures used were based on bibliographic research and a case study with the application of semi-structured interviews to portfolio managers within the studied institution. The results obtained made it possible to map the project portfolio prioritization process carried out by the institution's OGP, as well as to analyze its performance, making it possible to contribute to the improvement of the project prioritization process in the institution studied.

Keywords: Banking Institutions; Portfolio prioritization; Portfolio performance.

Introducción

En la era digital y en un entorno con constante variabilidad y entrada de nuevos competidores en el sector bancario (bancos digitales), el cliente no acepta pagar un precio más alto por las ineficiencias de los oferentes de productos y servicios, sino por agilidad y tecnología de punta, mientras que los accionistas exigen la maximización del retorno y la generación de valor en su negocio (Cayllahua Huaman et al., 2021; Lima de Farias y Tasé Velázquez, 2021).

Sergeeva y Ali (2020) señalan que la OGP es una estructura organizativa enfocada en asegurar los procesos de gestión de proyectos dentro de las organizaciones. Según Gonzales y Rodrigues (2002), uno de los mayores beneficios de implementar una OGP es, a través de la automatización de tareas y la asignación adecuada de recursos y modelos, hacer que los procesos sean más ágiles, creando un entorno propicio para la gestión de proyectos. Los periodos de crecimiento y los saltos en los retos en las entidades financieras están, en general, directamente vinculados a los proyectos. Así como la centralización el proceso de priorización y la gestión de los proyectos teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes (Knuston, 2001).

Este estudio tiene como objetivo identificar y mapear cómo la Oficina de Gestión de Proyectos [OGP] de una institución financiera realiza el proceso de priorización de proyectos.

Desarrollo

Souza y Barbalho (2017), afirman que en las instituciones financieras, los proyectos se han convertido en un medio para lograr el éxito en indicadores cuantitativos y cualitativos, además de generar nuevos productos y servicios. Para que las demandas y requerimientos del proyecto se resuelvan con la máxima efectividad, los gerentes hacen uso de métodos, herramientas y sistemas para asegurar el éxito y la efectividad en la gestión de sus proyectos.

El mayor desafío que enfrentan las instituciones financieras es determinar el mejor método de priorización de proyectos, o cómo maximizar las posibilidades de alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la organización priorizando los proyectos más apropiados. En un entorno de cambios frecuentes, según PMBOK® (PMI, 2017) varios son los factores que requieren priorización y repriorización de los proyectos, tales como: cambios regulatorios para el sector, obsolescencia o aparición de nuevas tecnologías, y hábitos cambiantes de consumo.

Desde 2011 las instituciones financieras vienen realizando grandes inversiones en tecnología y profundizan cada vez más en la gestión de su negocio (Vieira, 2011). Con el aumento de la digitalización de servicios en el sector bancario, donde las nuevas tecnologías superan en número a los viejos métodos de prestación de servicios, las instituciones financieras tradicionales necesitan una inversión sólida en tecnología y priorizan los proyectos dada la limitación de recursos (Lima de Farias y Tasé Velázquez, 2021).

De acuerdo con el "Project Management Body of Knowledge [PMBOK]" (PMI, 2017) la gestión de carteras se encarga de la gestión centralizada de una o más carteras, además de incluir en su ámbito una metodología que identifica, prioriza, autoriza, gestiona y controla proyectos, programas y otros procesos relacionados como gestión de riesgos (Micán, Fernandes y Araújo, 2020; Tamimi, 2021), con el fin de lograr objetivos estratégicos de negocio específicos.

Según Paoliello (2017) e Berssaneti y Maceta (2019), uno de los objetivos de la gestión de carteras es asegurar que se alcancen los objetivos definidos por la estrategia de la compañía, y con el rápido avance de las nuevas tecnologías, los recursos limitados y la feroz competencia en el sector financiero, hasta el punto de que uno de los mayores retos a los que se enfrentan los gestores de cartera de la compañía objeto de este estudio es determinar qué proyecto priorizar, maximizando las posibilidades de alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la organización, priorizando los proyectos más adecuados.

Así, la pregunta que este estudio busca responder es: ¿cómo realiza la OGP de la organización estudiada el proceso de priorización de proyectos? Para responder a la pregunta de investigación definida, el objetivo de este trabajo es identificar y mapear el proceso de priorización de las carteras de proyectos que realiza la OGP de la entidad financiera objeto del estudio, así como analizar su desempeño, visando el alineamiento a los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección.

Metodología

Actualmente, la OGP de la institución financiera de gran porte que es objeto de este estudio tiene varios proyectos en curso, y para no generalizar el estudio se seleccionaron dos de estos proyectos (que se denominarán Proyecto 1 y Proyecto 2), por ser los de mayor monto de capital invertido. El Proyecto 1 implica el desarrollo de una nueva plataforma digital de negocios que reemplazará a la actual. El Proyecto 2, la creación de una nueva estructura operativa de oficinas regionales de inversión, que sustituirá al modelo actual del banco, y estas fueron seleccionadas para su análisis por estar estrechamente vinculadas y ser complementarias.

El enfoque del análisis y estudio de esta investigación se restringió a la OGP de estos dos proyectos, de modo que el nivel de análisis se restringió a la empresa, siendo las unidades de análisis las OGP de los Proyectos 1 y 2. El nombre de la empresa y los entrevistados, los detalles estratégicos de los proyectos, o cualquier información sensible de los proyectos en cuestión no

fueron mencionados en el estudio, con el objetivo de que no se violaran las normas internas de la institución del secreto corporativo, además de dar al entrevistado mayor libertad para hacer sus explicaciones.

El proceso de toma de decisiones dentro de estos dos proyectos específicos se evaluó utilizando entrevistas realizadas a cuatro gestores de cartera de diferentes niveles jerárquicos como fuente de información, siguiendo un guion definido de antemano, pero dando libertad de explicación a los entrevistados. El perfil de los entrevistados se presenta en la Tabla 1, y la selección se estableció por dos criterios: 1) Estar directamente vinculado a uno de los proyectos en curso y/o estar vinculado a la medición y evaluación del desempeño de uno de los proyectos; y, 2) Estar directamente vinculado al análisis de indicadores de desempeño que puedan dar prioridad a los proyectos de la cartera a ejecutar.

Tabla 1.

Perfil de los entrevistados

Entrevistado	Posición	Tiempo en la empresa	Proyecto	Principales tareas
Entrevistado 1	Superintendente de <i>Retail</i>	17 años	2	Coordinación de comités de gestión y gobernanza, gestión de resultados y desarrollo de cambios estratégicos (enfocados en Retail)
Entrevistado 2	Gerente Regional de Gestión Patrimonial	11 años	2	Realización de proyectos en el área y gestores patrimoniales de su región, enfocados en la dirección estratégica de alcanzar los objetivos de negocio
Entrevistado 3	Superintendente de <i>Brokers</i>	22 años	1	Coordinación de comités de gestión y gobierno (centrados en el corretaje), gestión de resultados y desarrollo de cambios estratégicos (centrados en el corretaje y la venta al por mayor)
Entrevistado 4	Coordinador de la Oficina Asesora	6 años	1	Seguimiento de la cartera de proyectos, apoyo a la planificación estratégica del PE

El método de investigación aplicado en este trabajo se basó en el análisis descriptivo/cualitativo; en los supuestos de estudio de caso y en el uso de estrategias de investigación relacionadas con la observación y las entrevistas. Previamente desarrollada una revisión bibliográfica orientada a delimitar los fundamentos teóricos de esta investigación.

El método descriptivo/cualitativo estuvo orientado a mapear el proceso de priorización de carteras de proyectos, lo que permitió realizar un análisis inductivo dentro de la institución financiera a estudiar. Como sugerido por Creswell (2010), el investigador debe entrevistar a los participantes del proyecto y desarrollar una comprensión basada en las explicaciones y razonamientos de esta entrevista, de modo que estas entrevistas se realicen utilizando un método inductivo, abordando 5 etapas: 1) Recopilación de información de los participantes; 2) Entrevista abierta con los participantes; 3) Análisis de datos de temas o categorías; 4) Identificaciones de patrones amplios y generalizaciones a partir de temas o categorías; y, 5) El investigador hace generalizaciones o teorías a partir de la literatura.

Este análisis permitió comprender los procesos de priorización de proyectos dentro de la cartera de proyectos de la institución, considerando las particularidades de cada uno de estos proyectos, a través de la observación de la gestión diaria de la cartera de proyectos.

La identificación del proceso de priorización de proyectos y el posterior mapeo, destacando sus factores motivadores, y la consecuente medición y desempeño también fue apoyada por investigaciones cualitativas de campo (entrevistas con gerentes de proyectos y portafolios de diferentes áreas del Banco), así como, en la contextualización de la institución de estrategia de negocios actual, y las prácticas de medición de desempeño y priorización de portafolios de proyectos.

Los resultados obtenidos y las observaciones realizadas a través de las entrevistas realizadas por los responsables de estos proyectos no permiten generalizaciones, ya que ninguna de las conclusiones obtenidas a través del análisis y estudio de caso ha extraviado el entorno interno de la organización, estando contenido en los dos proyectos distintos, ya que los proyectos, aunque distintos son complementarios, y la imposibilidad de análisis comparativo con proyectos de empresas competidoras.

Resultados

Proyectos y toma de decisiones en la empresa

Según el **Entrevistado 1 [E1]**, las directrices estratégica del banco para este periodo, definidas por la presidencia, su consejo de administración para el cuatrienio 2020/2024 es la continuidad en la intensificación y penetración de los modelos de negocio digitales, adoptados en la pasada gestión, con la búsqueda incesante de la mejora de la experiencia del cliente, con el objetivo de conciliar la rentabilidad a los accionistas, con la rentabilidad del negocio ajustada al riesgo. Dadas las directrices estratégicas, los proyectos que pretendan cumplir con estas pasarán por el tamiz de un comité de auditoría de proyectos, y después de ser aprobados en resumen, serán gestionados por el área demandante (E1).

Según el **Entrevistado 3 [E3]**, los proyectos que involucran directamente áreas críticas y estratégicas de la institución, o con un alto nivel de inversión, el comité de auditoría puede designar una OGP que supervisará el proyecto junto con las áreas demandantes y las involucradas, compartiendo con estas últimas las responsabilidades en torno al proyecto.

Según el **Entrevistado 4 [E4]**, el P1 se encuentra en fase de finalización y desde su inicio contó con el apoyo de una OGP vinculada al departamento de Tecnología del banco, además de contar con el superintendente de *retail* como responsable del proyecto, y el nivel jerárquico donde se da la gestión de cartera es a nivel de superintendencia (3er nivel), apoyado por el E4 en la realización de este proyecto.

Todos los entrevistados fueron categóricos al mencionar que debido al tamaño de la empresa, y la cantidad de proyectos simultáneos que se ejecutan, se convierte en un reto no superado con una OGP centralizada que pueda servir a toda la institución. Siendo que en la mayoría de los proyectos, un gerente que se encuentra dentro del área demandante es el profesional más adecuado para seguir el proyecto, dada su experiencia en la operación del negocio. Ambos proyectos a los que este estudio se limitó tienen OGPs diferentes, cuyos

gerentes son los superintendentes del área demandante. En la institución, la excepción de este escenario es el sector de Infraestructura de Tecnologías de la Información, que cuenta con una OGP definida, fija y centralizada para el área. Este sector puede apoyar a otros segmentos del banco, cuando un nuevo proyecto involucra de alguna manera al sector Tecnológico, como es el caso del P1. Esto involucra indirectamente la infraestructura tecnológica de la institución debido a los procesos operativos que estarán disponibles en la plataforma. Así, la OGP Tecnológica acaba teniendo una visión general de la mayoría de los proyectos en curso en el banco, pero no siempre son los gestores de los proyectos.

De acuerdo con el **Entrevistado 2 [E2]**, los grandes proyectos dentro de la institución surgen para lograr los objetivos definidos en las directrices estratégicas que se producen en el primer y segundo nivel jerárquico (Presidencia y Juntas), y los proyectos que nacen de estas demandas siguen los ritos normales de un proyecto, con la presentación y evaluación de la idea, viabilidad económica del proyecto, aprobación, definición de equipo, etc., pero los proyectos más pequeños o menos complejos se tratan como demandas expresas y no requieren el uso de una metodología de proyecto. Según el E2, los factores determinantes para que la demanda de un área se convierta en un proyecto involucran la complejidad de esta demanda y la capacidad de generar innovación o mejora en los procesos. En este sentido, las principales atribuciones del equipo de gestión de cartera de proyectos son apoyar la definición, planificación y control de proyectos, además de identificar procesos que permitan o requieran mejora, ya sea para cumplir con los requisitos legales, o apuntando a la ventaja competitiva.

Mapeo del proceso de priorización

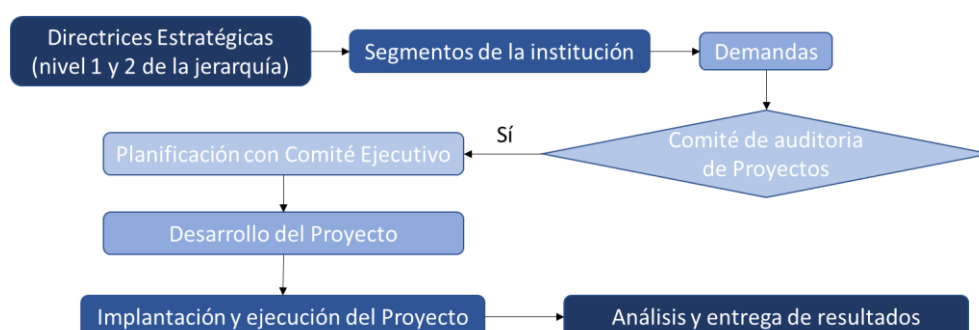
A partir de las entrevistas se pudo definir que los proyectos del banco nacen de demandas para cumplir con los objetivos estratégicos definidos en el primer y segundo nivel jerárquico de la institución. La empresa no tiene una OGP centralizada, solo tiene la centralización de las directrices estratégicas a través de un comité estratégico, basado en la visión, misión y valores

de la empresa, mientras que las directrices estratégicas definidas por este comité directivo en la parte superior de la jerarquía de la institución es asesora y normativa, y no es responsable de la ejecución de los proyectos. Con las directrices estratégicas definidas en los primeros niveles jerárquicos de la empresa, los segmentos de la institución, como el banco minorista o mayorista, llevan a cabo su demanda de proyectos, que serán enviados al comité de auditoría del proyecto, y es en este punto donde se realiza la comprensión de las demandas, como la necesidad del proyecto, el análisis de datos, el análisis de contexto, de manera que evalúe si el proyecto demandado está en línea con las directrices estratégicas de la institución, hasta el punto de que se sugerirán acciones, solo después de su aprobación por este comité, es que una demanda se convierta en un proyecto.

Después de la etapa de comprensión del proyecto, se inicia la fase de planificación, donde los gerentes defienden sus proyectos ante un comité ejecutivo, y se decide qué proyectos se priorizarán. Posteriormente, en la etapa de desarrollo, se define cómo se realizará el proyecto, al que le siguen las etapas de implementación y ejecución del proyecto, y finalmente, se extraen y analizan las entregas de resultados. La Figura 1 muestra el flujograma del proceso de priorización de proyectos actualmente ejecutado en la institución financiera estudiada.

Figura 1.

Diagrama de flujo de priorización de proyectos



Este diagrama define solo las macro etapas en las que las demandas que se convierten en proyectos, y aunque simple, el modelo genérico presentado permite una visión general de los

procesos adoptados por la institución, ya que se adhiere a todas las agencias responsables de los proyectos en la empresa. Según los entrevistados, es la definición de la estrategia para el mandato actual lo que indica la necesidad o no de grandes proyectos. El proceso de priorización depende inicialmente de la aprobación de la superintendencia del área, que participa en la planificación de la cartera y los proyectos de rutina. Un proyecto aprobado por la superintendencia del área depende de la apreciación y aprobación del comité de auditoría del proyecto, solo para luego ser presentado al comité ejecutivo, que puede o no definir la implementación de una OGP para su seguimiento, o incluso dirigir el proyecto a una OGP ya existente en este momento. La mayoría de las demandas se producen con el alcance de mejoras de productos o servicios, o el desarrollo de otros nuevos, además de proyectos destinados a satisfacer una demanda legal.

Indicadores de desempeño, clasificación y control de los proyectos en la entidad

De acuerdo con los entrevistados, no existen dimensiones definidas para agrupar los indicadores de desempeño, mientras que los indicadores utilizados se dan a través de la comparación de planificado x realizado, costo, plazo, además de indicadores de calidad como satisfacción del cliente, diseminados entre todos los ejecutivos de las áreas involucradas. Los proyectos se clasifican en: 1) Obligatorio (requerido por los organismos reguladores o la aplicación de la ley); 2) Mantenimiento del negocio; y, 3) Financiero (aumento de los ingresos o reducción de los gastos).

Se utilizan herramientas de control de proyectos, donde se puede realizar un seguimiento del cronograma, costos, plazos, alcance, entre otros, y el E4 es uno de los responsables de mantener esta base de datos. Estos indicadores son monitoreados en reuniones semanales de control por los involucrados en el proyecto y sus gerentes, y como se explicó anteriormente, en muchas ocasiones involucran a más de un sector de la institución, y los indicadores mensuales se divulgan en las reuniones del comité ejecutivo.

Criterios de priorización de los proyectos

La priorización de proyectos se lleva a cabo en el Comité Ejecutivo, con representantes de cada área exigente defendiendo la prioridad de sus proyectos. Los Comités Ejecutivos también llevan a cabo la revisión constante, discusión y alineación estratégica de los proyectos. Los miembros del comité analizan los proyectos presentados, y los criterios de priorización siguen una hoja de ruta obligatoria definida por:

1. La obligación legal, que no aporta ninguna ventaja competitiva, existe únicamente por definición de ley y sólo impide que la entidad se exponga a riesgos innecesarios.

El E1 comenta que los proyectos categorizados con prioridad de obligación legal son obligatorios y de máxima prioridad, y aunque en la gran mayoría de los casos son proyectos que no traerán ninguna ventaja competitiva o retorno financiero, evitarán situaciones de riesgo, y la existencia de la necesidad de priorizar diferentes proyectos dentro del alcance de la obligación legal (Beerbaum, 2021), se adopta el criterio de plazos y riesgos (Micán, Fernandes y Araújo, 2020; Tamimi, 2021): se priorizarán aquellos proyectos que deban ser finalizados en el plazo más corto por la legislación.

2. Contribución de proyectos a lineamientos estratégicos, que en un caso pueden generar más resultados a un menor riesgo (Micán, Fernandes y Araújo, 2020; Tamimi, 2021), y elevar efectivamente la calidad a los productos y servicios comercializados.

Según el E1 y E3, hay proyectos priorizados en esta categoría en curso que no generan ingresos directos o significativos para la institución, que de alguna manera se priorizan por el hecho de que complementan el negocio del banco, o dan ventaja competitiva sobre los competidores, y luego el ROI (retorno de la inversión), un factor determinante para la priorización, aunque este siempre suele estar presente. Dentro de esta categoría, los proyectos que pueden traer resultados a corto plazo y tienen costos más bajos tienen mayor prioridad.

Como se ha señalado, no hay una influencia significativa de los indicadores de desempeño de la cartera en la priorización de proyectos, pero en los comités ejecutivos los recursos pueden ser reubicados, los proyectos pueden ser re-priorizados o incluso cancelados, ya sea debido a un tamaño deficiente de los recursos necesarios, cambios en la coyuntura o la legislación, o incluso cambios en la visión estratégica.

Análisis teórico-práctico del proceso de priorización

En su rutina, el banco ha adoptado sus propias metodologías de gestión de carteras de proyectos en sus prácticas de gestión, ya que sin estas, las empresas se enfrentarían a incapacidad para adaptarse al escenario, y obsolescencia.

Según las entrevistas con el E1 y E3 hubo un intento fallido de implementar una OGP centralizada en 2009, en gran parte debido al tamaño de la institución con su diversidad de áreas, el excesivo formalismo propuesto en la estructura y la falta de sinergia entre los involucrados. En 2012, se concibió la creación de un comité ejecutivo, cuya diferencia fue contar con el apoyo, y estar directamente vinculado a los dos primeros niveles jerárquicos del banco (presidencia y junta). Los entrevistados afirman que el comité ejecutivo ha estado actuando como facilitador en la comunicación entre los involucrados en los proyectos, con sus reuniones focales y de dirección.

A pesar de la falta de una OGP centralizada única para toda la institución, la compañía cuenta con un comité ejecutivo formal, fijo y designado para monitorear el desarrollo de la cartera de proyectos de la institución, cuya responsabilidad es analizar cualquier desviación en el proyecto y realinear los objetivos estratégicos de la gestión de la compañía, priorizar, volver a priorizar o incluso cancelar proyectos dentro de la cartera. Esta práctica está en línea con la sugerida por Prado (2008) para las grandes empresas, y en línea con la observada por Paoliello (2017), cuya investigación observó que de 4 grandes instituciones financieras brasileñas, todas trabajaron a través de comités ejecutivos.

El tercer nivel jerárquico además y siendo responsable de las operaciones rutinarias del área, todavía tiene la responsabilidad de planificar y administrar los proyectos aprobados, un punto que cumple con las buenas prácticas sugeridas en el PMBOK® (PMI, 2017). Según el PMI (2017), la gestión de la cartera de proyectos implica coordinar el equipo vinculado al proyecto (gerentes de programas y proyectos) hasta el punto de que el gerente de proyecto no debe compartir el foco de su atención con la gestión de las operaciones diarias. Segundo Meskendhal (2010), hay una distinción entre el gerente de proyecto y el gerente de cartera, siendo que el gerente de cartera se encarga de la gestión a nivel corporativo, mientras que el gerente de proyecto tiene un enfoque a nivel funcional, ocupándose de ejecutar el proyecto.

La mayoría de los proyectos actualmente en marcha en la compañía se encuentran en el sector de la innovación y la tecnología, en línea con el sector financiero en los últimos años (FEBRABAN, 2020). La actual dirección estratégica del banco apunta a la penetración en la digitalización e innovación de productos y servicios, y en el ámbito tecnológico, como ya se ha expuesto, la compañía cuenta con una OGP sólo para proyectos tecnológicos. Quelhas e Barcaui (2004), Barcaui (2012), Avilés Ramírez (2021) y Wóznia (2021) afirman que este es un comportamiento natural, ya que se observa que en el sector de servicios, el área de tecnología adopta OGPs con más frecuencia que otros, debido a la necesidad de innovación en la gestión de proyectos.

No existe un sector específico que dicte proyectos innovadores con el fin de crear nuevos productos o servicios, y debido a que es una guía de la institución, depende de sus empleados aportar ideas.

Análisis teórico-práctico de la medición del desempeño de los proyectos

En la institución existe una base de datos electrónica, pero no centralizada, con información consolidada de cada proyecto de la cartera sectorial, para el seguimiento de sus gestores, base de la cual es posible extraer información útil como la prioridad de cada uno de

los proyectos, tiempo, alcance e indicadores de desempeño, prácticas, etc., como las defendidas por Kerzner (2004) y PMI (2017).

En cuanto al proceso de medición del desempeño de la cartera de proyectos, las respectivas OGP de cada proyecto hacen uso de los datos de estos informes, los cuales se presentan en el comité ejecutivo del banco, periodicidad mensual, donde se discuten puntos que merecen atención, como la dificultad y debilidades del proyecto, o sus fortalezas, alineaciones para evitar distanciarse de la visión estratégica del banco.

Fue observado que la institución prioriza como métrica de desempeño la comparación entre lo planificado y lo realizado en costos y plazos, factores cruciales para medir el éxito de un proyecto, como indicado por Levine (2005), y la satisfacción del cliente final, complementada por Kerzner (2004), Miremadi y Ghanadiof. (2021) y Wózniak (2021), teniendo poco espacio los indicadores como el retorno de la inversión [ROI] o el Net Equity Value [NEV] propuestos como complementarios por el PMI (2017), que pueden generar impacto en el proceso de priorización de proyectos de cartera, pero dado que la institución no incluye estos indicadores como fundamentales termina haciendo uso de las otras métricas para priorizar sus proyectos.

Análisis teórico-práctico de los fundamentos del proceso de priorización

Se verifica en la empresa que la priorización final del proyecto está a cargo del comité ejecutivo, estando a cargo del gestor de cartera para puntuar los criterios de priorización, los cuales se basan en premisas multicriterio, cumpliendo con las prácticas sugeridas por el PMI (2017), que establece como factor de priorización un rango de prioridades a puntuar, y el ejemplo de la institución adopta como obligación legal puntos corroborados por Almeida y Neto (2011); el riesgo, complementado por Vargas (2010), Micán, Fernandes y Araújo (2020) y Tamimi, (2021); y la contribución a la estrategia del banco, prácticas defendidas por Kerzner (2004), Vargas (2010), y Almeida y Neto. (2011), como factor esencial para alcanzar los

objetivos de la institución, asegurando que los proyectos estén alineados con la visión estratégica.

Con base en lo anterior, y en línea con la literatura, se pudo enumerar 5 características principales de los métodos utilizados por la institución, resumidos en la Tabla 2, impresiones que los entrevistados corroboran, siendo la única excepción en el ítem "Metodología de priorización de proyectos", pues los entrevistados evaluaron la metodología adoptada por la institución como "negativa", en desacuerdo con lo encontrado en la literatura, lo que corrobora las prácticas adoptadas por el banco.

Tabla 2.

Fundamentos del proceso de priorización

Fundamentos	Punto	Literatura
Metodologías de gestión institucional	+	Kerzner (2004), Almeida y Neto (2011), Barcaui (2012)
Centralización de la gestión de proyectos	+	Levine (2005), Prado (2008), Paoliello (2017)
Enfoque del gerente de proyecto / operaciones diarias	-	Meskendhal (2010), Barcaui (2012), PMI (2017)
Metodologías de medición del desempeño del proyecto	+	Gonzales y Rodrigues (2002), Kerzner (2004), PMI (2017)
Metodología de priorización de proyectos	+	Vargas (2010), Almeida y Neto (2011), PMI (2017)

De acuerdo con el entendimiento expuesto en la Tabla 2, y a partir de las entrevistas, que la estructura adoptada por la empresa en el proceso de priorización de proyectos tiene dificultades peculiares relacionadas con la comunicación en los comités ejecutivos, dada la diversidad de áreas del banco, cuyos proyectos finalmente no son complementarios, sino que compiten por la misma fuente de recursos, porque existe la percepción de los entrevistados de que las decisiones tomadas en la priorización no llegan de la misma manera para la empresa en su conjunto, generando en algunas ocasiones desalineación de expectativas.

En la empresa estudiada, los indicadores de retorno financiero para evaluar el desempeño de la cartera tienen poco impacto en la priorización de proyectos. Las impresiones de los entrevistados coinciden con el análisis de Almeida y Neto (2011), que afirman que un método

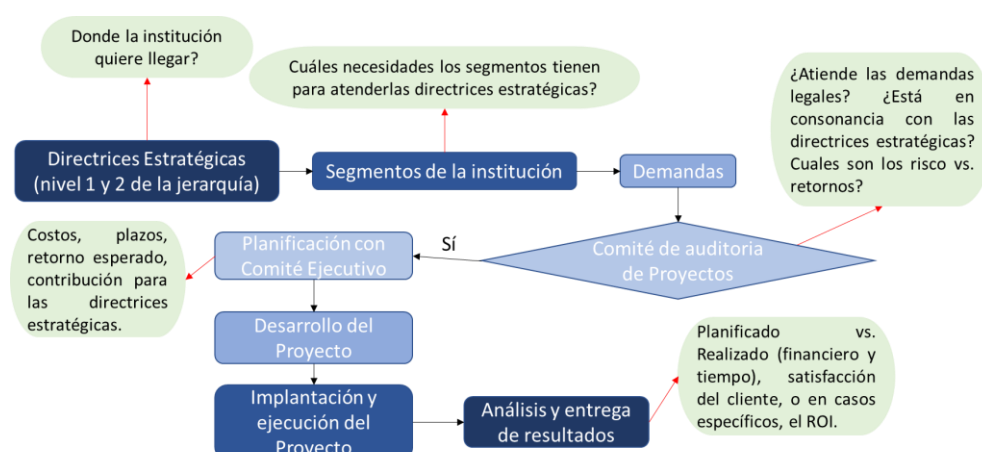
de priorización eficaz tiene en cuenta el análisis del entorno, la visión, la misión y los valores de la institución, así como los objetivos y estrategias de negocio de la empresa.

Criterios a considerar en la priorización de los proyectos

Los entrevistados indican que el principal beneficio obtenido con la aplicación de un método multicriterio fue tener una visión más amplia de la institución, a través de discusiones focalizadas, permitiendo llegar a un consenso sobre los puntos importantes a delimitar, resumidos en la Figura 2 (destacados con saetas rojas).

Figura 2.

Criterios a incluir en la priorización de los proyectos



En las entrevistas se destacó que se respetan plazos y presupuestos en la mayoría de los casos, lo que fue corroborado por el análisis documental de proyectos en curso o ya cerrados. En la empresa, existe un seguimiento permanente a través del comité ejecutivo, donde se reevalúan los proyectos de acuerdo con las necesidades legales, y las directrices estratégicas. Esta práctica es definida por Almeida y Neto (2011) y el PMI (2017), que sugieren la repriorización o incluso la cancelación de proyectos que no traerán el retorno esperado o que ya no tienen sentido para la estrategia de la compañía.

Los otros factores analizados por el comité de auditoría del proyecto, como la consonancia con las directrices estratégicas de la institución, y los riesgos y rendimientos son

corroborados por las buenas prácticas sugeridas por Kerzner (2004), Vargas (2010), Almeida y Neto (2011), PMI (2017), Micán, Fernandes y Araújo (2020) y Tamimi (2021), y como se señaló en las entrevistas y documentación interna analizada, no representaron impactos negativos en la priorización de proyectos, por el contrario, aceleraron proyectos cruciales para poner a la institución en una ventaja competitiva frente a algunos competidores, como en una campaña de marketing y segmentación de nuevos servicios, considerados por los entrevistados como un éxito.

En las etapas de planificación, desarrollo e implementación, se tienen en cuenta los criterios de costos, los plazos, el retorno esperado y la contribución del proyecto para alcanzar las directrices estratégicas. Se observó que los indicadores evaluados son mixtos y se pueden realizar simultáneamente en las tres fases. En entrevistas y análisis documentales no se observaron factores negativos debido a que los proyectos no siguieron una forma lineal dentro de la institución, ya que un resultado permite un nuevo enfoque o ejecución, originando un nuevo desarrollo a implementar, o incluso crear la demanda de nuevos proyectos, o una comprensión que lleve a la conclusión de que el proyecto ya no es necesario.

Jerarquía y criterios de priorización de cartera adoptados por la empresa

Se enfatiza que la institución no adopta un modelo donde el desempeño de los indicadores sea un factor crucial para la priorización de proyectos. La institución adopta un modelo donde los proyectos están puntuados por factores multicriterio (Tabla 3).

Tabla 3.

Jerarquía y criterios de priorización de cartera adoptados por la empresa

Nivel jerárquico / Sector	Criterios adoptados por la empresa	Literatura que corrobora el criterio	Punto
Presidencia / Consejo	Dirección estratégica	Almeida y Neto (2011), PMI (2017)	+
Comité de auditoría del proyecto	Demandas legales / Riesgos x Devoluciones / Consonancia con la dirección estratégica	Kerzner (2004), Vargas (2010), Almeida y Neto. (2011), y PMI (2017)	+

Comité Ejecutivo	Costos / Plazos / Retorno esperado / Contribución a la dirección estratégica	Barcaui (2012), Paoliello (2017, Prado (2008)	+
Análisis de resultados	Planificado x Realizado / Satisfacción del Cliente / ROI	PMI (2017) Vargas (2010)	+

Identificación de puntos críticos y propuesta de mejora del proceso de priorización

Los entrevistados afirman que ningún proyecto en los últimos 2 años ha tenido resultados más allá de lo esperado, o se suspendió durante su ciclo de desarrollo porque no respetó cronogramas o presupuestos, lo que fue corroborado en un análisis documental, como se resume en la Tabla 4.

Tabla 4.

Proyectos desarrollados entre 2018 y 2020

Proyectos finalizados = 117	Razones		
Re-priorizados 19	Directrices estratégicas	Fuerza legal	Otro
Cancelados 5	2	17	-
	-	5	-

El análisis documental mostró que el punto crítico en la priorización de proyectos dentro de la empresa son las razones de fuerza legal, responsables del 89 % de las razones que llevaron a que los proyectos en los últimos dos años fueran re-priorizados, y el 100 % de los cancelados durante su ciclo de desarrollo. Paoliello (2017) identificó en su estudio que esta es una práctica común en las instituciones financieras analizadas, no quedando el banco objeto de este estudio en una situación diferente dentro del segmento.

El estudio de Rossi y Louro (2017), y Azevedo Peixoto y Tasé Velázquez (2020), señaló que una OGP puede actuar como facilitadora en la comunicación entre las partes interesadas de un proyecto. Específicamente en este banco, la OGP minimizaría los impactos del cambio constante de marcos legales en los proyectos.

De acuerdo con lo anterior, como se observa en el análisis documental y en las entrevistas, el impacto de estas repriorización y cancelaciones fue mínimo, aparte de la incomodidad de los

gerentes de estos proyectos, ya que todos los proyectos que se continuaron o volvieron a priorizar cumplieron con sus plazos y presupuestos.

Según el E1 estos impactos fueron pequeños gracias al equipo legal de la compañía, que monitorea de cerca los marcos legales y los plazos, pero solo no fueron nulos debido al hecho de que los cambios son constantemente anunciados por los reguladores sin previo aviso. No fue posible entrevistar a los empleados que forman parte del equipo legal y de cumplimiento de la institución para verificar las declaraciones, ni evaluar la opinión de los profesionales sobre cómo eliminar o reducir los efectos de este punto crítico. El E2 y el E4, sobre los impactos de este punto crítico en los proyectos, argumentaron que fueron los proyectos del sector tecnológico del banco los más impactados, un sector que ya cuenta con una OGP centralizada y fija debido precisamente a la criticidad de sus demandas.

La investigación identificó dos puntos críticos en el proceso de priorización y gestión de carteras: 1) En la gestión de proyectos, cuyos gerentes de proyecto dividen el foco de su atención, acumulando las funciones de los gerentes de proyectos con la gestión de las operaciones del día a día; 2) Necesidades de repriorización o cancelación de proyectos debido a la demanda legal.

Debido a la imprevisibilidad de los cambios determinados por los organismos reguladores y la necesidad de re-priorizar los proyectos, las mejoras en el segundo punto crítico tendrían poco o ningún efecto, hasta el punto de que la sugerencia de un plan de acción con base en el enfoque 5W1H [qué hacer? (What?), ¿por qué hacerse? (Why?), ¿cuándo hacerse? (When?), ¿Quién? (Who?)¿dónde hacerlo? (Where?), ¿cómo hacerlo? (How?), y ¿cuánto costará? (How much?)] (Campos, 2014), se limitara al primer punto crítico identificado.

El tercer nivel jerárquico (gerentes de área) además y ser responsable de las operaciones rutinarias del área, tiene la responsabilidad de planificar y administrar los proyectos aprobados. La implementación de la mejora propuesta corresponderá a la segregación del rol de gerente de

proyecto y del gerente de área, a partir de la ejecución plan de acción y a través del monitoreo de indicadores definidos se demostrará obtener mejoras. No es objeto de este estudio medir los impactos de la mejora sugerida, o validar el logro de estos ni el costo de las acciones, por la disponibilidad de tiempo, autonomía en las decisiones, y secreto fiscal dentro de la institución.

Tabla 5.

Plan de Acción 5W2H para segregación de actividades gerente de área / gerente de proyecto

¿Por qué? (Why?)	Atacar la causa de la falta de segregación de funciones. El tercer nivel de la compañía debe dividir su enfoque con las operaciones diarias en el área, así como ser responsable de planificar y administrar los proyectos aprobados.
¿Qué? (What?)	Creación de un puesto/función específica de jefe de proyecto durante el periodo en el que dure el proyecto, permitiendo el enfoque en el desarrollo del equipo, y la definición de buenas prácticas, y difusión de estas.
¿Dónde? (Where?)	La mejora se implementaría en todos los sectores donde los gerentes de proyecto acumulan el papel de gerente de área.
¿Cómo? (How?) / ¿Quién? (Who?)	El comité ejecutivo nombrará a un profesional con conocimientos técnicos y prácticos comprobados, cuya función exclusiva será la de director de proyecto. Cuando se define que el gerente de área será el gerente de proyecto, el profesional que se encargará de administrar las operaciones rutinarias hasta el final del proyecto debe seleccionarse dentro del propio departamento.
¿Cuándo? (When?)	Al comienzo de un nuevo proyecto de área.
¿Cuanto? (How much?)	No calculado

Conclusiones

El mapeo del proceso de priorización de la cartera de proyectos de la compañía mostró que esta integra en sus procesos de priorización las mejores prácticas definidas por el PMBoK® adecuadas a su realidad, por ejemplo, la centralización de la OGP solo para el sector tecnológico, que brinda apoyo a otras OGP descentralizadas. También se observó que otra buena práctica sugerida, como la concentración del director del proyecto en el proyecto, simplemente no se había adoptado. El enfoque del gerente de proyecto en los proyectos y el consiguiente distanciamiento de las operaciones rutinarias que no requieren su atención inmediata podría contribuir a la maduración de los equipos, centrándose en la definición de las mejores prácticas y la difusión de estas. El estudio reveló que en el seguimiento y priorización del portafolio de proyectos de la institución, se adopta el análisis de indicadores multicriterio, buscando ante todo el cumplimiento de las exigencias legales, siendo este un punto crítico,

grado de riesgo y retorno, y alineamiento estratégico, con la selección de productos o servicios innovadores que distingan a la institución de sus competidores. Se verificó a partir de entrevistas y análisis documental, que tanto el proceso de priorización como el análisis cualitativo de desempeño y resultados están en línea con las buenas prácticas sugeridas en la literatura, e se considera que estas prácticas deben ser diseminadas en las OGP para mantener siempre actualizados los procesos internos.

Referencias bibliográficas

- Almeida, N.O.; Neto, R. (2011). O Gerenciamento de portfólio: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia e definindo sucesso e métricas em projetos. 1ed. Brasport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Avilés Ramírez, C.M. (2021). Evaluación de gestión de recursos tecnológicos en la banca Microempresarial de Machala para la concesión de créditos. Tesis en opción al título de Magister en Sistemas de Información Gerencial. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG. Disponible en: <http://181.39.139.68:8080/handle/123456789/1456>
- Azevedo Peixoto, M.C.L., Tasé Velázquez, D.R. (2020). Implantação de um escritório departamental de gerenciamento de projetos em uma organização filantrópica. Simpósio de Monografias IPecege 2020 - MBA USP/Esalq Gestão de Projetos, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/354325655_Implantacao_de_um_escritorio_departamental_de_gerenciamento_de_projetos_em_uma_organizacao_filantropica.
- Barcaui, A. (2012). PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. 1ed. Brasport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Beerbaum, D. (2021). Applying Agile Methodology to Regulatory Compliance Projects in the Financial Industry: A Case Study Research. *Journal of Applied Research in the Digital Economy (JADE)*, 1-11. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3834205>
- Berssaneti, F.T.; Maceta. P.R.M. (2019). Critérios de seleção e priorização de portfólios de projetos nos setores público e privado: uma revisão da literatura. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 10(1):89-108.
- Campos, V.F. (2014). TQC. Controle da Qualidade total no estilo japonês. 9ed. Falconi, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Cayllahua Huaman, E. E., Nina Paravecino, R., Rojas Romani, S., Tovar Ueda, J. C. (2021). Propuesta de implementación de una oficina de gestión de proyectos para la gerencia de operaciones e infraestructura en una empresa del sector financeiro. 184 p. Trabajo para optar el grado académico de Maestro en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Disponible en: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656041/Cayllahua_HE.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Creswell, J.W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3ed. Artmed, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Federación Brasileña de Bancos [FEBRABAN]. (2020). Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2020. Disponible em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf>>..
- Kerzner, H. (2004). Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Knuston, J. (2001). Project Management for Business Professionals: A Comprehensive Guide. 1ed. Wiley, New Jersey, EUA.

- Levine, H.A. (2005). Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits. 1ed. Jossey-Bass, New York, EUA.
- Lima de Farias, M. A., Tasé Velázquez, D.R. (2021). Cultura da mudança digital e seu impacto nas instituições financeiras. Simpósio de Monografias IPecege 2021 - MBA USP/Esalq Gestão de Projetos, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/>>
- Meskendhal, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success - a conceptual framework. *International Journal of Project Management*. 28(8): 807-817.
- Micán, C., Fernandes, G., Araújo, M. (2020). Project portfolio risk management: a structured literature review with future directions for Research. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(3): 67-84. DOI: 10.12821/ijispm080304
- Miremadi, A., Ghanadiof, O. (2021). CRM Competitive Strategy in Financial Institutions. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3): 111-117. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.867>
- Paoliello, D.B. (2017). Gestão do portfólio de projetos: práticas para priorização em instituições bancárias. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Prado, D. (2008). Maturidade em gerenciamento de projetos. INFG Tec S, Nova Lima, MG, Brasil.
- Project Management Institute [PMI]. 2017. Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6ed. Newtown Square, Pennsylvania, EUA.
- Quelhas, O.; Barcaui, A.B. (2004). Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em organizações atuantes no Brasil. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção*, 2: 38-53.

- Rossi, C. Louro, A.C. (2017). Avaliação do PMO como centralizador da comunicação de projetos de mudanças organizacionais: Uma pesquisa-ação em um banco público. In. VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2017, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 1-11.
- Sergeeva, N., Ali, S. (2020). The Role of the Project Management Office (PMO) in Stimulating Innovation in Projects Initiated by Owner and Operator Organizations. *Project Management Journal*, 51(4): 440–451. DOI: 10.1177/8756972820919215
- Souza, A.F.O.; Barbalho, S.C.M. (2017). Análise do Impacto do PMO de uma Organização Financeira em Indicadores de Prazo e Escopo. In. VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2017, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 1-16.
- Tamimi, O. (2021). The Role of Internal Audit in Risk Management from the Perspective of Risk Managers in the Banking Sector. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(2): 114-129. DOI:10.14453/aabfj.v15i2.8
- Vargas, R.V. (2010). Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process – AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. PMI Global Congress. Washington. Disponível em: https://ricardo-vargas.com/pt/articles/analytic-hierarchy-process/#available_files. Acesso em: 26 ene. 2021.
- Vieira, V.P. (2011). Gestão de projetos de TI: estudo de caso da implantação da gerência de TI no Banco do Brasil. Monografia Bacharelado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/2704>>
- Wózniak, M. (2021). Sustainable Approach in IT Project Management—Methodology Choice vs. Client Satisfaction. *Sustainability*, 13: 1466. <https://doi.org/10.3390/su13031466>

**Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo,
Ecuador**

**Characterization of the organizational culture at UTE Santo Domingo University,
Ecuador**

Jaime Ramiro Merizalde Paredes ¹

UTE Santo Domingo, Ecuador. jaime.merizalde@ute.edu.ec

Gonzalo Patricio Analuisa Moya ²

UTE Santo Domingo, Ecuador. patricioanaluisa1903@gmail.com

Jacqueline Elizabeth Vivanco Bravo ³

UTE Santo Domingo, Ecuador. Jacqueline.vivanco@ute.edu.ec

Freddy Román Ordoñez⁴

UTE Santo Domingo, Ecuador. freddy.roman@ute.edu.ec

Recibido: 30/09/2021

Aceptado: 5/11/2021

Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

Menizalde, J.; Analuisa, P.; Vivanco, J.; Román, F. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo, Ecuador. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 98-120.

¹ Ingeniero de Empresas y Negocios. Máster en Administración de Empresas. Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas

² Ingeniero de Empresas. Magister en Gerencia de Negocios. Profesor de la carrera de Administración de Empresas. UTE Santo Domingo.

³ Ingeniera en Marketing y Negociación Comercial Internacional. Máster en Dirección y Planificación de Turismo. Profesora de la carrera de Administración de Empresas. UTE Santo Domingo

⁴ Ingeniero en Empresas. Master en Gerencia de Negocios. Profesor de la carrera de Administración de Empresas.

Resumen

La cultura organizacional es una variable que debe ser objeto de control de los directivos en las diferentes organizaciones. Dominar la cultura existente y trabajar con ella en función de los objetivos es una acción válida para aquellos que dirigen colectivos de personas y aspiran a alcanzar el éxito. La presente investigación se orientó a caracterizar la cultura organizacional existente en la Universidad. Con este propósito se aplicaron un grupo de instrumentos que buscaban caracterizar la cultura. La metodología utilizada tomó en consideración los aportes fundamentales de autores reconocidos en esta temática en el campo de la administración empresarial. La aplicación de los instrumentos permitió identificar la existencia de una cultura orientada en lo fundamental a las relaciones humanas con un bajo nivel de estandarización de los procesos y con poco reconocimiento de un liderazgo protagónico en la conducción de los procesos. Establecer estas distinciones permitió establecer un plan de acción orientado a potenciar los aspectos positivo de la cultura y atenuar las influencias adversas con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras claves: Administración, Cultura organizacional

Abstract

Organizational culture is a variable that must be controlled by managers in different organizations. Mastering the existing culture and working with it, based on objectives, is a valid action for those who lead collectives of people and aspire to succeed. This investigation intends to characterize the existing organizational culture in the University. For this purpose, a group of instruments were applied that sought to characterize the culture. The methodology used took into consideration the fundamental contributions of recognized authors on this

subject in the field of business administration. The application of the instruments made it possible to identify the existence of a culture oriented fundamentally to human relations with a low level of standardization of the processes and with little recognition of a leading leadership in the conduct of the processes. Establishing these distinctions made it possible to establish an action plan aimed at enhancing the positive aspects of the culture and mitigating adverse influences in order to contribute to the achievement of organizational objectives.

Keywords: Administration, Organizational culture

Introducción

Las organizaciones modernas deben cumplir con normas o estándares de calidad, que les permita ser competitivos en el largo plazo y para esto las instituciones deben adecuar su cultura para el cumplimiento de las exigencias del aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios, el cambio o adecuación de la cultura requiere de un fuerte liderazgo.

De acuerdo con Robinns (2006) “...una de las responsabilidades de la gerencia moderna es revisar y analizar la efectividad de la organización y tomar acciones para mejorarla. Esta responsabilidad es altamente compleja por el reto que presenta tanto el ambiente externo como la dinámica interna de la organización.” p. 38

Por su parte Venís (2002) define el desarrollo organizacional como “... una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuestras tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ruido del cambio...”. En este sentido Kant Y Kahlo (1985) sostienen que “toda organización crea su propio clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes; también refleja las luchas internas y externas, los tipos de gente

que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema”. p. 8

La ley orgánica de Educación Superior, la cual exige una calidad educativa, elevando la formación del talento humano, para impulsar y promover el crecimiento económico. La demanda creciente de calidad y competitividad hacia las ÍES, Instituciones de Educación Superior, las ha conducido a implantar sistemas que permitan alcanzar mayor calidad que incluyen métodos como el de autoevaluación institucional. El desarrollo de una institución está totalmente ligado a la gestión administrativa – académica, la cual a su vez responde a un modelo de liderazgo y un estilo de cultura organizacional, guiada por el Proyecto Educativo de la Institución.

Frente a las demandas actuales de la Provincia Santo Domingo de los T´Sachilas la Universidad UTE, debe acoplarse vertiginosamente creando nuevas formas de gestión en su modelo cultural potenciando el área de talento humano. Para cumplimentar este propósito es fundamental contar con una caracterización general de la cultura organizacional existente.

Varicela (2007) define la cultura organizacional como:

“La cultura organizacional es un subsistema que forma parte de un sistema de orden mayor, la cultura nacional, y sistema en sí mismo que se forma en la interacción con el ambiente interno y externo por medio de la actividad y la comunicación” (Varicela, 2007, p. 6).

En correspondencia con lo antes expuesto, esta investigación tuvo como objetivo caracterizar la cultura organizacional existente en la Universidad UTE Santo Domingo.

Desarrollo

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (1992), quien la define como un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender, mientras soluciona sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionan bien, hasta ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. p. 112.

Según lo expuesto por Schein en el párrafo anterior, establece que un grupo de personas tiene formas de actuar e interactuar con los demás, lo cual lo denomina premisas básicas y estas son compartidas por el grupo, y estas son aprendidas para adaptarse e integrarse internamente en el organización y de adaptación externa, A decir de Schein (1992) citado por Lussier & Achua (2013, p369).

*“La **cultura** es la suma de creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de llevar a cabo las cosas compartidas por los miembros de una organización y que se enseñan a los nuevos miembros”* y cuando un miembro ingresa a la institución aprende los comportamientos compartidos por los miembros de la organización, los modelos teóricos de cultura organizacional que se utilizara en la investigación se refiere a los enfoques internos y externos de Cameron y Quinn que a continuación se explicara su modelo teórico

Según Hernández & Fernández (2010, p.9)

“Ningún modelo es por completo incluyente ni en su totalidad correcto”. Pero, el modelo en que se fundamenten las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con “exactitud” (desde la

perspectiva cuantitativa) y con profundidad” (desde la óptica cualitativa), que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones y criterios de estudio propuesto

Existen diversos modelos de la cultura, entre ellos el Modelo de orientación cultural (Auxillium West Company, 2006; Hofstede y Hofstede, 2005; y Hofstede, 2001 y 1993), el Modelo tridimensional de la cultura (Payne, 2000 y 2001) y el Modelo de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2006). De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina), y posee mayor sencillez y claridad conceptual, es tal vez el último (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St. Clair, 2007).

Según los estudios realizados, al determinar un modelo de cultura organizacional el objetivo no es establecer si la cultura es buena o mala, sino caracterizar, sus principales rasgos y relaciones en aspectos del entorno y estrategia interna. Para los investigadores, no existe un modelo único, sin embargo la prueba empírica debe ser lo muy clara y confiable, tanto en valoración cuantitativa y cualitativa, que en suma el constructo de la cultura sea identificada por los directivos para la implementación de un cambio planeado, para asegurar el cumplimiento de la estrategia. A decir de Buhler (2007) citado por Lussier & Achua (2013, p378) “Asegurarse de que la cultura de una organización este alineada con sus estrategias se halla entre las responsabilidades más desafiantes del liderazgo”

Según (Lussier & Achua, 2013) “La constitución de los tipos de cultura se basa en dos dimensiones: 1) el grado de turbulencia del entorno (estable frente a dinámico) y 2) el enfoque estratégico u orientación de la organización (interno frente a externo)” p. 17.

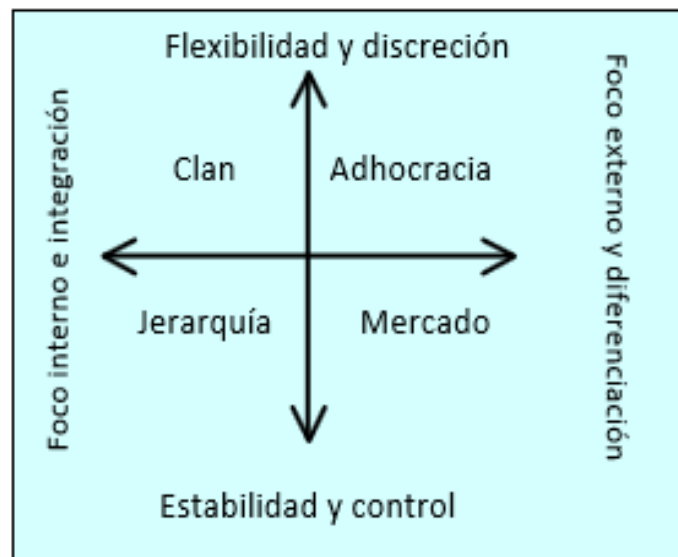
“Este modelo considera las características del entorno, como se ubica en función del mercado, la competencia, las políticas y estrategias del estado, como afecta su desarrollo organizacional, y una segunda variable analizado en este modelo es el enfoque estratégico que adopte los directivos para lograr su metas y objetivos,

estos dos factores influyen en el tipo de cultura, y los tipos de cultura son: Cooperativa, adaptable, competitiva y burocrática, las organizaciones pueden tener valores culturales en más de unas de las áreas mencionadas”. (Lussier & Achua, 2013. p. 21).

De acuerdo con Hernández & Fernández (2010, p.11). la cultura organizacional se puede clasificar a partir de dos dimensiones: flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control, y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estos subdominios culturales, se presenta en la figura 1:

Figura 1.

Modelo de los valores en competencia



Nota: (Cameron y Quinn, 2006), citado Hernández & Fernández (2010, p.11).

Este modelo analiza cuatro dimensiones orientados hacia el foco interno e integración del personal denominado clan que considera con alto grado de interés al personal, la flexibilidad que determina que una organización deja que los colaboradores

tomen la iniciativa en el logro de metas y objetivos, la diferenciación establece que la institución se preocupa por satisfacer la necesidades del mercado y por ultimo esta la estabilidad y control donde los lideres tiene implementado en la organización sistemas y procesos rígidos para realizar las actividades y tareas. “Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2006) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante. Por lo tanto, no se trata de un modelo “tipológico”, sino “topológico”. Según Hernández & Fernández (2010, p.11).

Clan: Este tipo de subdominio, establece la creencia que el líder debe actuar como mentores, considera aspectos de manera individual y énfasis del trabajo en equipo, entre los departamentos, este modelo es un ejemplo de estructura familiar, este tipo de cultura incentiva la camaradería, la compartición de ideas y motivación del personal, el éxito está en las relaciones humanas, un clima organizacional adecuado. “Su concepción surgió después de estudiar a algunas firmas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta (Cameron y Quinn, 2006). “Metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de “nosotros” permean a las empresas tipo clan”, según lo establece Hernández & Fernández (2010, p.11).

Jerarquía: “La Cultura burocrática representa un liderazgo que valora el orden, la estabilidad, el estatus y la eficiencia” (Lussier & Achua 2013, p385). Cameron y Quinn (2006) fundamentan esta clase de cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber: reglas, especialización, “meritocracia” (supervisión mediante premios y sanciones), jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad. En este tipo de modelo los líderes están orientados hacia la tarea, y con enfoque interno, que establece

una estrategia orientada a mantener a la organización sin turbulencia y sin contratiempos en el largo plazo, los procedimientos, los manuales de funciones de actividades y tareas, las reglas y políticas son factores que gobiernan a los colaboradores, los procesos y el diseño organizacional están elaborados para controlar cada tarea, actividad, estrategia y costos y gastos de la institución , caracterizado por un poder centralizado, existe alto énfasis en el castigo y premio por los resultados obtenidos por los colaboradores. “Las organizaciones con culturas burocráticas son altamente estructuradas y orientadas a la eficiencia” (Lussier & Achua 2013, p385)

Adhocracia (ausencia de la jerarquía): La Adhocracia, es la tercera área de la cultura organizacional, las características de este ámbito consisten en motivar a los colaboradores hacia la innovación, el esfuerzo por voluntad propia, la creación de nuevos productos y formas de realizar las tareas y actividades con el objetivo de ser líderes en la industria o sector comercial. Este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2006; Wells, Thelen y Ruark, 2007).

Mercado: Constituye otra forma de organización surgida al final de los años sesenta, conforme las compañías enfrentaron nuevos retos (Cameron y Quinn, 2006). Los objetivos de este subdominio de la cultura organizacional se enfoca en el liderazgo de mercado, deja a tras a la competencia, por medio de los recursos y esfuerzos que tiene la organización los colaboradores se esfuerzan por lograr las metas y objetivos planteados en la satisfacción de la necesidades de los clientes, los líderes tiene alto interés en aprovechar los nichos de mercado, gustos y preferencias de los clientes los valores predominantes son la competitividad y productividad, con índices claros de eficiencia y eficacia

En el modelo de Aun, Brown y Cliffe, determina la forma en que como se comportan las personas que pertenecen a un grupo u organización (Stefanova & Lucas, 2006). Esta variable incluye:

- Involucramiento del personal.
- Bienestar del personal
- Autonomía y Comunicación
- Capacitación y entrenamiento
- Integración del Personal
- Relaciones de líder colaborador
- Estilo Directivo
- Formalización y flexibilidad
- Innovación.
- Enfoque externo
- Claridad de las metas
- Esfuerzo
- Eficiencia
- Presión para producir y retroalimentación de procesos.
- Competencia.

Metodología

El enfoque de la investigación es de corte mixto en cuyo proceso se evidencia un manejo cuantitativo para aplicar y obtener información proveniente tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias por medio de encuestas y datos históricos, a fin de obtener datos confiables e identificar los procesos más importantes, además se combinarán instrumentos de investigación cualitativa (entrevistas en profundidad, grupos de discusión). La concepción o elección del diseño de investigación, para responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del estudio es un diseño no experimental transaccional o transversal caracterizado por recolección de datos por un momento único, con una investigación descriptiva - explicativa dando a conocer la descripción exacta del fenómeno que se está estudiando y establecer cuáles son las principales causas del problema.

Este estudio se caracterizará por aplicar investigación descriptiva y explicativa. Según (Cerdeña, 1998, p.71) “Tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas.”; y agrega: “se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”. En la investigación propuesta se recolectará información sobre las principales características de la cultura organizacional.

Definición de la población y la muestra: La Universidad UTE, Extensión Santo Domingo en el momento de la investigación contaba con una población de 159 docentes, 1859 estudiantes y 89 administrativos.

Para conocer la cantidad de los colaboradores sujetos de investigación se tomará una muestra por cada estamento de la universidad y se utilizará la expresión de cálculo 1:

$$n = \frac{z^2 * p * q + N}{e^2 * (N - 1) + (p * q * z^2)} \quad (1)$$

Dónde:

N: Muestra o número de elementos representativos de la población, para ser analizados para extraer la información.

Z: Constante que depende del nivel de confianza 95% se asignan un valor de 1,96.

e: Es el error muestral deseado. Se tomará un valor del 5%

p y q = Probabilidad de éxito y fracaso respectivamente suele ser el 50%.

La sustitución de estos valores en la expresión 1 permitió establecer un tamaño de muestra de 319

Para identificar la tipología de la cultura organizacional de la Sede Santo Domingo se aplicó un instrumento compuesto por 50 ítems que permiten caracterizar diferentes rasgos

de la cultura organizacional. Para establecer el tipo de Cultura Organizacional, se escogió cuatro criterios y cuatro subcriterios establecidos según la operacionalización de variables, además cada subcriterio cuenta con indicadores, de medición cuantitativa y cualitativa, la valoración cuantitativa es por la aplicación de la encuesta donde se valora de 1 a 5 cada respuesta y de carácter cualitativo son los indicadores que analizan evidencia documental o de archivo donde se realiza un análisis subjetivo según se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

Matriz de indicadores de la cultura

Sub dominio	Sub Criterio	Indicador	Ponderación	Medida
Foco interno e integración	Relaciones Humanas (CLAN)	Bienestar del colaborador.	0,17	Cuantitativa
		<i>Estrategias transversales de bienestar al TH.</i>	0,02	Cualitativa
		Autonomía	0,10	Cuantitativa
		Comunicación.	0,05	Cuantitativa
		<i>Gestión de procesos de comunicación interna</i>	0,03	Cualitativa
		Énfasis en el entrenamiento	0,05	Cuantitativa
		Integración	0,10	Cuantitativa
		Soporte del Superior Inmediato	0,10	Cuantitativa
		Compromiso y pertenencia	0,10	Cuantitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa
		Formalización.	0,30	Cuantitativa
		Tradicición	0,15	Cuantitativa
		<i>Estructura organizativa y funciones</i>	0,20	Cualitativa
Estabilidad y Control	Procesos Internos (Jeraquia)	<i>Estructura operativa y funcionalidad</i>	0,10	Cualitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa
		Flexibilidad	0,20	Cuantitativa
		Innovación	0,20	Cuantitativa
		<i>Gestión técnica/ Tecnología</i>	0,10	Cualitativa
Flexibilidad y discreción	Sistemas (Adhocracia)	Enfoque externo	0,15	Cuantitativa
		Autonomía	0,10	Cuantitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa
		Claridad de las metas	0,18	Cuantitativa

Foco externo y Diferenciación	Metas Relacionales (Mercado)	Esfuerzo.	0,10	Cuantitativa
		Eficiencia	0,05	Cuantitativa
		Presion para producir	0,07	Cuantitativa
		Retroalimentación	0,10	Cuantitativa
		<i>Visión estratégica y plan estrategico</i>	0,10	Cualitativa
		<i>Estrategias empresariales específicas</i>	0,10	Cualitativa
		<i>Desarrollo de Alianzas</i>	0,05	Cualitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa

Para determinar la madurez de los seguidores o el grado de competencia e interés para realizar el trabajo o tareas asignadas, se establecieron dos subcriterios; el interés por el trabajo (querer) y el grado de competencia (saber), y cada subcriterio tiene 3 indicadores que son: compromiso, motivación y seguridad en sí mismo, capacidad, habilidad y experiencia respectivamente.

Los umbrales naturales (sobre 100) son 25; 60; 70; 80; 100 los mismos que dividen e identifica el grado de interés y competencia por cada uno de los colaboradores de la Institución. Estos valores fueron utilizados para definir los siguientes umbrales.

Los criterios de clasificación de las categorías para la cultura organizacional y el grado de madurez se resumen en la tabla 2.

Tabla. 2

Clasificación y rangos de las respuestas a los Indicadores de la Madurez de los Seguidores

Resultado	Nivel	Ponderación	Color	Grupo
ICO<=25	Bajo	1	Rojo	Alto seguimiento
26< ICO<=60	Medio Bajo	2	Naranja	Alto seguimiento
61< ICO<=70	Medio	3	Amarillo	Medio Seguimiento
71< ICO<=80	Medio Alto	4	Verde	Medio Seguimiento
81< ICO<=100	Alto	5	Verde oscuro	Seguimiento discrecional

Además, se aplicó una encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los docentes, trabajadores administrativos y técnicos. Para lo cual se utilizó una escala de Likert con cinco categorías.

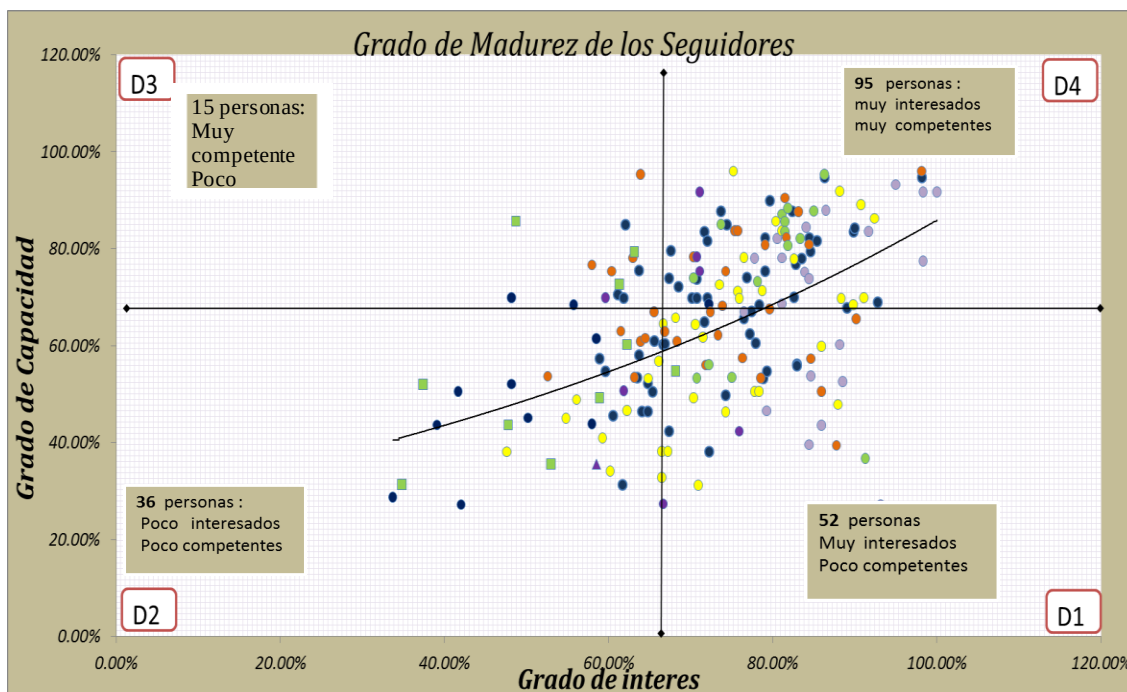
Todas las personas que conformaron la muestra son colaboradores directos. La confiabilidad de la escala fue, según el Alfa de Cronbach, de 0.897. Así, se puede decir que los datos obtenidos fueron confiables para establecer las descripciones de cada área.

Resultados

Como se puede apreciar en la figura 2 los resultados muestran una tendencia a un comportamiento central en la relación entre el grado de capacidad y el grado de interés con un predominio de personas que se ubican en el cuadrante de alto nivel de competencia e interés, seguido por el cuadrante donde se concentran personas con alto nivel de interés, pero bajo nivel de competencia. En este cuadrante por lo general se encuentran personas que o bien llevan mucho tiempo en la organización, pero no están preparados para los cambios que se han introducido en los últimos tiempos o personas de recién ingreso que aún no dominan el desarrollo de las competencias. Resulta preocupante que cerca de un 15% de las personas muestran bajos niveles de competencia y de compromiso y cerca de un 7% del personal es competente pero no está comprometido con la organización.

Figura 2.

Comportamiento de las dimensiones de grado de interés y grado de capacidad

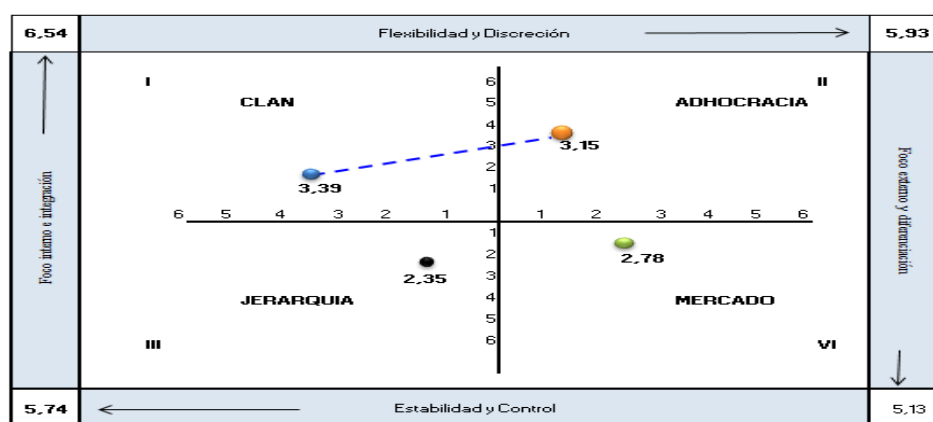


Al aplicar el modelo de comportamiento de valores en competencias se pudo establecer (ver Figura 3) que en la organización existe una cultura con altos rasgos de comportamiento de un CLAN donde predominan las relaciones humanas y existe un bajo grado de estandarización de los procesos por lo que se manifiestan rasgos de adhracia. Los niveles de liderazgo o jerarquía son bajos al igual que se manifiesta una baja cultura de orientación al mercado.

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla 4. En la organización el subdominio que mejor desarrollo presenta es el de las relaciones humanas mientras, el menor desarrollado es el de los procesos internos. En las relaciones humanas están evaluados de forma favorable: el bienestar de los colaboradores, la autonomía, la comunicación interna y el compromiso y la pertinencia. Presentan un estado menos favorable las actividades de entrenamiento y los estilos directivos.

Figura 3.

Comportamiento del Modelo de Valores en Competencia.



El Sub dominio de procesos internos todos los procesos resultaron evaluados con baja puntuación en ninguno de los casos se superó el nivel medio y el indicador de estilo directivo alcanzó la puntuación más baja posible. El sub criterio de orientación externa y diferenciación resultó ser el segundo sub dominio con menor nivel de desarrollo donde todos los indicadores con excepción de la existencia de una visión estratégica compartida mostraron bajos niveles de desarrollo.

El subcriterio de Flexibilidad y discreción mostró un estado de desarrollo intermedio donde la mayoría de los indicadores superan el valor medio con excepción del estilo directivo y la gestión técnica que mostraron un comportamiento bajo.

Tabla 3

Comportamiento de los indicadores de cultura organizacional

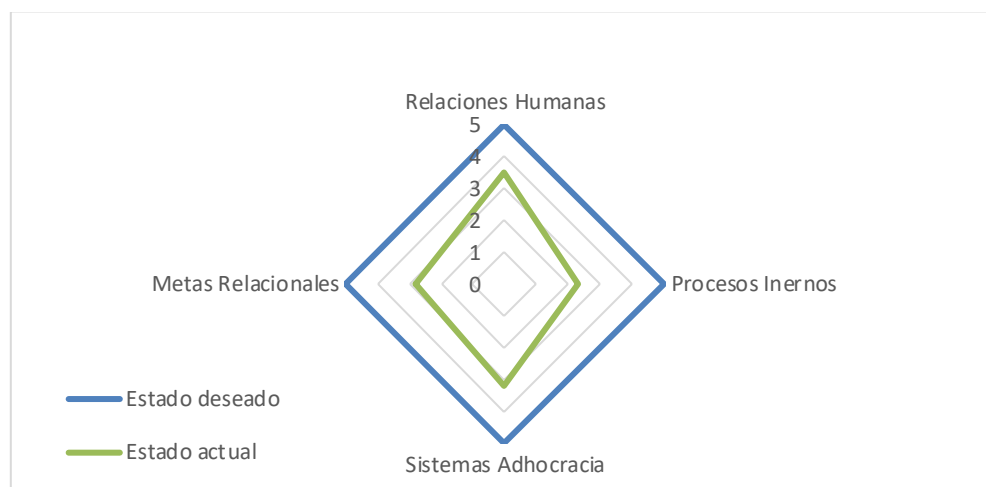
Subdominios Culturales	Subcriterio	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Area Indice
Foco interno e integración	Relaciones Humanas (CLAN)	Bienestar del colaborador.	0,20	4	3,39
		Estrategias transversales de bienestar al TH.	0,02	5	
		Autonomía	0,10	4	
		Comunicación.	0,05	4	

		<i>Gestion de procesos de comunicación interna</i>	0,03	3	
		Enfasis en el entrenamiento	0,05	2	
		Integración	0,10	4	
		Soporte del Superior Inmediato	0,10	3	
		Compromiso y pertenencia	0,10	5	
		Estilo Directivo	0,25	2	
		Formalización.	0,30	3	
		Tradición	0,15	3	
Estabilidad y Control	Procesos Internos (Jeraquia)	<i>Estructura organizativa y funciones</i>	0,20	3	2,35
		<i>Estructura operativa y funcionalidad</i>	0,10	3	
		Estilo Directivo	0,25	1	
		Flexibilidad	0,20	4	
		Innovación	0,20	4	
Flexibilidad y discreción	Sistemas (Adhocracia)	<i>Gestión técnica/ Tecnología</i>	0,10	3	3,15
		Enfoque externo	0,15	4	
		Autonomía	0,10	4	
		Estilo Directivo	0,25	1	
		Claridad de las metas	0,18	3	
		Esfuerzo.	0,10	3	
		Eficiencia	0,05	3	
		Presión para producir	0,07	2	
Foco externo y Diferenciación	Metas Relacionales (Mercado)	Retroalimentación	0,10	2	2,78
		<i>Visión estratégica y plan estratégico</i>	0,10	5	
		<i>Estrategias empresariales específicas</i>	0,10	3	
		<i>Desarrollo de Alianzas</i>	0,05	3	
		Estilo Directivo	0,25	2	
Resultado General					11,67

De forma general se puede concluir que los cuatro subdominios culturales deben ser mejorados al contar con un gran potencial para su desarrollo. En la figura 4 se ilustra el comportamiento espacial mostrado en los cuatro subdominios.

Figura 4.

Comportamiento de los Subdominios culturales.



Como criterio de análisis adicional se caracterizó la satisfacción del mercado donde se corrobora que los niveles de satisfacción son bajos mostrando la mayor incidencia: la atención al cliente, la solución de problemas y los trámites administrativos. Mientras, los mejores niveles de satisfacción se asocian al estado de la infraestructura y a la disponibilidad y estado técnico del equipamiento. Este comportamiento corrobora que la orientación al mercado o a los factores externos es baja.

Tabla 4

Resultados de la satisfacción del cliente:

Area consultada	Porcentaje de satisfacción	Valoración Individual
Servicios Adcionales	72,49%	4
Equipos y materiales para clases:	78,96%	4
Infraestructura	85,44%	5
Trámites Administrativos	59,55%	2
Atención al Cliente	55,66%	2
Enseñanza	68,61%	3
Comunicación Interna	78,32%	4
Solución de Problemas	54,69%	2
Conocimiento Adquirido.	57,61%	2
Prácticas de la Materia.	63,11%	3
Promedio	67,44%	3,1

De igual modo se analizó la satisfacción de los colaboradores (ver tabla 5), como se puede apreciar la satisfacción de los colaboradores muestra un nivel de satisfacción interna ligeramente superior a los de los clientes externos, aunque aún insuficiente para los estados deseados, mostrando el comportamiento más desfavorable la satisfacción del desarrollo profesional.

Tabla 5

Grado de satisfacción de los colaboradores:

Aspectos Evaluados	%
Apoyo del Superior	70
Satisfacción de las funciones y tareas	75
Equipos y materiales de trabajo	75
Desarrollo profesional	60,91
Capacitación recibida	75
Confianza y Camadadería	74
Trayectoria	72
Promedio	71,7014286
Valoración	4

En la tabla 6 se muestran los niveles de satisfacción por áreas como se puede apreciar las mayores dificultades se observan en los trabajadores de áreas administrativas: trabajadores de mantenimiento y áreas agrícolas, secretaría, analistas administrativos. Aunque, de forma general los niveles de satisfacción son bajos con excepción del Pro secretario que manifestó estar totalmente satisfecho.

Tabla 6

Grado de Satisfacción de los colaboradores por área / grupo de Trabajo.

Areas consultadas	%
Analistas administración	69
Jefe o Supervisor	73
Asistente Administrativo	70
Auxiliar de Servicios Generales	76
Mantenimiento Técnico	56
Conserje	75
Trabajador Agrícola	64
Docente Tiempo Completo	75
Docente Tiempo Medio	72
Docente Jornada Parcial	75
Secretaría	68
Prosecretario	100
Promedio	72,75

Conclusiones

Realizada una caracterización general de la cultura organizacional existente en la entidad objeto de estudio se puede concluir que en la misma existe una cultura de clan donde predominan las relaciones humanas, y la estandarización de los procesos es baja. De igual modo no se reconocen estilos de liderazgo fuertes y marcados, la orientación hacia el mercado es baja.

Las características observadas en la cultura organizacional condicionan que el nivel de satisfacción de los clientes externos sea bajo. De igual modo se apreciaron bajos niveles de satisfacción de los colaboradores internos.

Referencias Bibliográficas

- AUDIRAC, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría* (1ra ed.). Mexico: TRILLAS.
- Barciela, C. E. L. (2007). *Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales*. (Spanish). ACIMED.
- Bastidas, O., Godoy, E., & Moreno, F. (2008). *Liderazgo y trabajo en equipo en las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del Estado Trujillo*. (Spanish). *Leadership and teamwork present in the companies offering service of drinkable water and sanitation of Trujillo State*. (English), 3(2), 286-302.
- Fuenmayor, M. M. (2010). *Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*. (Spanish). *Human Talent and Team work for Directive Personnel at Universities in the Maracaibo Municipality*. (English), 12(1), 79-97.
- Nader, M., & Solano, A. C. (2007). *Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. (Spanish). *Influence of values on leadership styles: an analysis according to Bass' transformational transactional leadership model*. (English), 6(3), 689-698.
- Ortiz, M. del C. J. (2011). *El discurso mundial de modernización educativa: evaluación de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas*. (Spanish). *Espacio Abierto*. Cuaderno Venezolano de Sociología, 20(2), 219-238.
- Pirela de Faría, L. d. (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Padilla, S. A., & Quintana Lozada, A. E. (2012). *Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores*. (Spanish). *Anáhuac Journal*, 12(2), 51-72.

- Robbins, s., & Coulter, m. (2000). *Administración* (sexta ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E. M., & Acosta, C. R. (jul-dic2009). *Cultura organizacional en el sistema de gestión dl calidad en las dependencias de educación superior (des) vale de méxico*. (Spanish). *Gestión y Estrategia*, (36), 53-65.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima ed.). MEXICO: Prentice Hall.
- UNESCO (1998) “*Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*”, en: *Perfiles educativos*, Tercera época, Vol. XX, Nos. 79,80.
- Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey E. Johnson (1998)., *Administracion del comportamiento organizacional*, Prentice- Hall,
- Franklin, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Prentice Hall.Primer Edición
- Lussier, R. Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*: México: Cengage Learning. Cuarta Edición
- Robbins, S. Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*: México. Pearson.
- Bennis, W.,(2008) *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidos.
- Fielder, F.E.,(1972) “The effects of leadership, training and experience: a contingency model interpretation” , en *Administrative Science Quaterly*. 17 .
- R. J. House and R.N. Aditya, (1997): “ The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?” *Journal of Management* 23(3) 409-474.
- E. H. Schein, (1996), “Culture: The Missing Concept in Organization Studies”, *Administrative Science Quarterly* 41, num 2 pp. 229-240.
- E. Schein, (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass,

**La influencia de variables demográficas en el Liderazgo organizacional en
organizaciones del Ecuador.**

**The influence of demographic variables on organizational leadership in
organizations in Ecuador.**

Piedad Elizabeth Alarcón Toabanda ¹

ITS Japón, sede Santo Domingo. palarcón@itsjapon.edu.ec

Franklin Gerardo Naranjo Armijio ²

ITS Japón, sede Santo Domingo. fnaranjo@itsjapon.edu.ec

Angel Fredy Castelo Rivas ³

Universidad UTE, Santo Domingo, Ecuador. angel.castelo@ute.edu.ec

Recibido: 29/09/2021 Aceptado: 5/11/2021 Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

***Alarcón, P.; Naranjo, F.; Castelo, A. (2021). La influencia de variables
demográficas en el Liderazgo organizacional en organizaciones del Ecuador.
Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 121-142.***

¹ Ingeniera en Banca y Finanzas. Magister en Dirección de Empresas, Magister en Gerencia en Servicios de Salud, Especialista en Gerencia de Proyectos, Diplomado Superior en Gerencia Estratégica de Marketing, Diplomado Superior en Educación, Diplomado Superior en Investigación Científica y Asesoría Académica. Docente Universitaria desde 2003. Coordinadora Carrera de Administración de Empresas ITS Japón.

² Ingeniero de Empresas, Magister en Administración de Empresas. Docente Universitario con 10 años de experiencia. Coordinador Académico ITS Japón sede Santo Domingo

³ Ingeniero en Banca y Finanzas. Magister en Dirección de Empresas, Magister en Gerencia en Servicios de Salud, Especialista en Gerencia de Proyectos, Diplomado Superior en Gerencia Estratégica de Marketing, Diplomado Superior en Investigación Científica y Asesoría Académica. Investigador Auxiliar.

Resumen

El estilo que adopten los directivos en una organización para ejercer el liderazgo está condicionado por múltiples factores individuales y contextuales. Varias investigaciones han profundizado en cómo inciden en los estilos de liderazgos variables asociadas con las categorías de la diversidad como: la edad, el sexo, el nivel educacional o el tamaño de las empresas. Esta investigación está orientada a valorar cómo se comporta la relación entre variables demográficas y los estilos de liderazgo. Para el desarrollo de la investigación se tomó una muestra de 381 directivos de micros o pequeñas empresas, representativos de diversos estratos en cuanto a edad, nivel escolar y género. A la muestra seleccionada se le aplicaron dos instrumentos propuestos por Robbins (2016) para diagnosticar los estilos de liderazgo. Con los resultados de los instrumentos se conformaron en matrices de datos que fueron procesados con estadígrafos propio de la estadística descriptiva y se realizaron pruebas no paramétricas de comparación de medias y análisis de regresión logística. Como conclusión general se pudo establecer que no se encontraron diferencias significativas entre los estilos de liderazgo en función del comportamiento de las variables demográficas analizadas.

Palabras claves: Liderazgo, Género

Abstract

The style that managers in an organization adopt to exercise leadership is conditioned by multiple individual and contextual factors. Several investigations have delved into how variables associated with diversity categories such as: age, sex,

educational level or company size; affect leadership styles. This research is aimed at assessing how the relationship between demographic variables and leadership styles behaves. For the development of the research, a sample of 381 managers of micro or small companies was taken, representative of various strata in terms of age, school level and gender. Two instruments proposed by Robbins (2016) were applied to the selected sample to diagnose leadership styles. With the results of the instruments, data matrices were formed that were processed with statistical graphs of descriptive statistics and non-parametric tests for comparison of means and logistic regression analysis were performed. As a general conclusion, it was possible to establish that no significant differences were found between the leadership styles based on the behavior of the demographic variables analyzed.

Keywords: Leadership, Gender

Introducción

El liderazgo como función es más antiguo que la propia humanidad, existe y se manifiesta en cualquier grupo social sea o no humano. Las diferentes formas de agrupación animal por lo general cuentan con la presencia de un líder. En la especie humana se asocia con la historia de las guerras o de organizaciones sociales como la iglesia o los estados. Algunos clásicos de la literatura Universal profundizan en este aspecto y entre estos destacan: “El arte de la Guerra” de Sun Tzu con más de 2500 años de antigüedad y “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo.

Como objeto de estudio de las ciencias administrativas es mucho más recientes. El análisis del liderazgo como función de la Administración se inicia en el siglo XX al igual que la mayoría de los campos de estudio de la Citada Ciencia. Los intentos de descifrar las claves del liderazgo constituyen las causas del surgimiento de variadas teorías: La teoría de los rasgos (Yukl and Van Fleet, 1992) orientada a establecer rasgos innatos que destacan en los líderes; la teoría del comportamiento que promueve la idea de que la formación puede propiciar el dominio de habilidades propias de los líderes; la teoría de las contingencia que plantea que las conductas de los líderes se manifiestan de acuerdo con las condiciones existente en un entorno determinado (Peters, Hartke and Pohlmann; 1994), la teoría transaccional reconoce al líder como alguien con el potencial para dirigir a un grupo al logro de los objetivos y obtener recompensas o la teoría transformacional que valora al líder de acuerdo con su capacidad para distinguir y orientar las individualidades.

En la actualidad son múltiples las teorías modernas que reconocen la importancia del liderazgo como factor clave de la administración; disciplinas como la gestión de la calidad la colocan como acción fundamental para el logro de sus objetivos (ISO 9000; 2015). Con el desarrollo de los estudios de enfoque de género se han desarrollados varias investigaciones que pretenden debelar la influencia o no del género sobre las actitudes de los líderes (Raudeliūnienė, Davidavičienė et al. 2021, Schlamp, Gerpott et al. 2021).

Esta investigación en particular tuvo como objetivo profundizar en la relación existente entre los estilos de liderazgo y variables demográficas como la edad, género y el nivel educacional en el contexto de organizaciones del Ecuador.

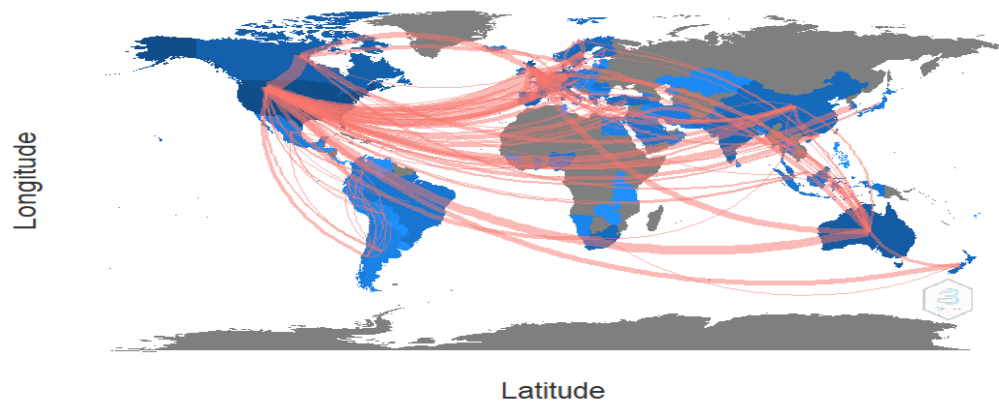
Desarrollo

Las investigaciones orientadas a profundizar en la relación existente entre el liderazgo y el género resultan diversas, solamente en la base de datos Scopus se reportan sobre liderazgo 215 086 artículos. El liderazgo es objeto de análisis de las diferentes disciplinas científicas, específicamente en las ciencias administrativas se encontraban registrados en la citada base de datos hasta septiembre del 2021, 43 330 artículos de la temática dentro del campo de la Administración.

Dentro del análisis del liderazgo una de las aristas que cada vez más se investiga es la relacionada con el grado de relación que este guarda con el género. Sobre este particular se reportan un total de 1972 artículos. Los artículos disponibles sobre estas dos temáticas fueron sometidos a un análisis bibliométrico con el Programa RStudio y su aplicación Biblionshiny. A través de este análisis se pudo establecer que la temática es objeto de análisis en las diferentes latitudes geográficas como se puede apreciar en la figura 1. Como se aprecia a pesar de la gran diversidad de estudios existen centro de desarrollos notables como lo son: Estados Unidos de América, Europa y Australia (Patwardhan, Kerr et al. 2021).

Figura 1.

Distribución Geográfica de las investigaciones sobre Liderazgo y Género

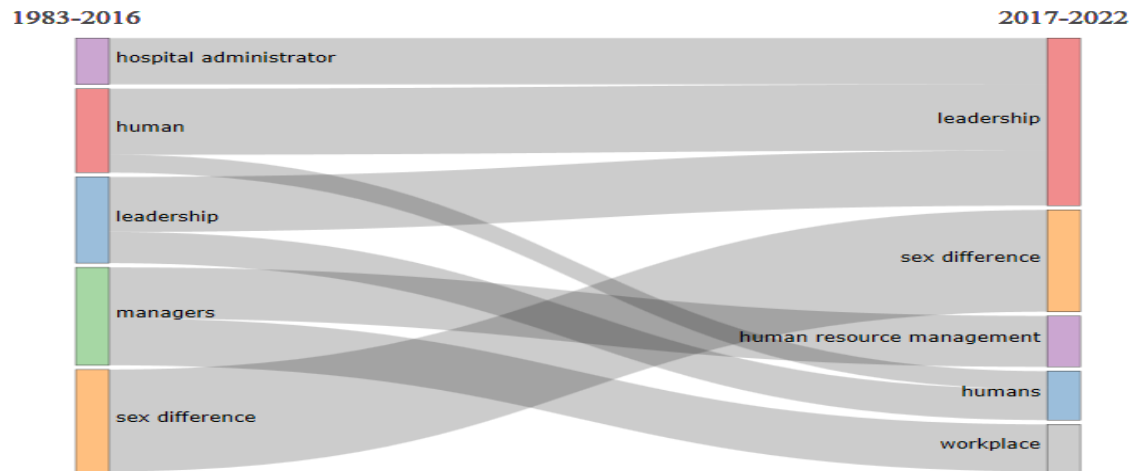


Nota: Extraído de Rstudio, BiblioShiny

Los primeros estudios que profundizan en ambas temáticas, en la referida base de datos se remontan (Greenhaus and Parasuraman 1986) y fue específicamente un análisis de revisión relativo a la incidencia del género en la conducta organizacional donde la variable Liderazgo ejerce una influencia importante. Desde entonces hasta la actualidad, aunque se han diversificado los temas de análisis existen algunos temas que marcan el predominio como se puede apreciar en la figura 2.

Figura 2.

Evolución de la temática en el tiempo



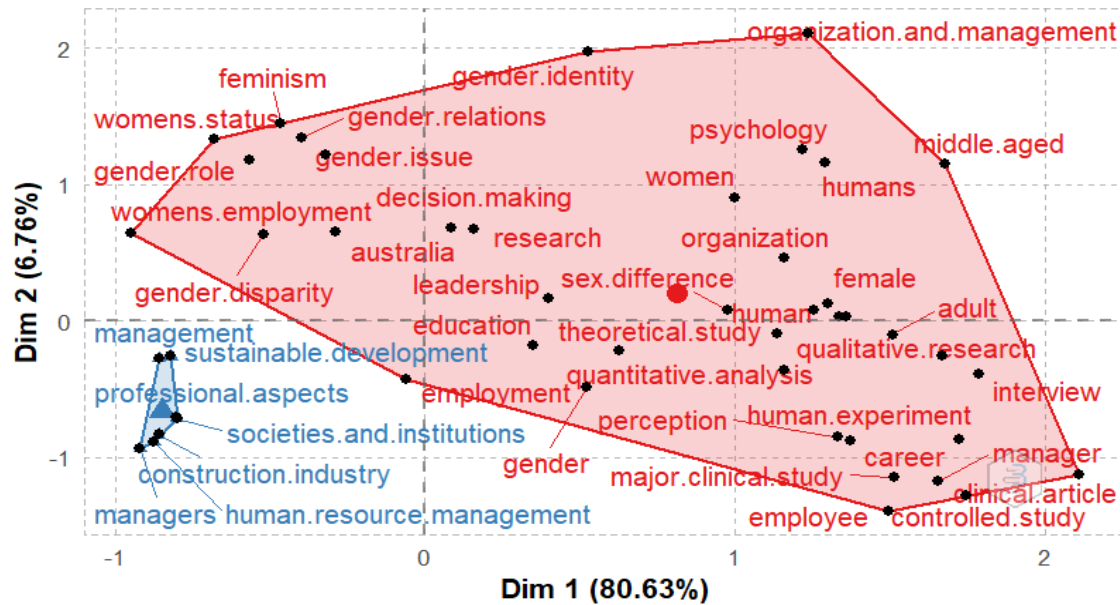
Nota: Extraído de Rstudio, BiblioShiny

Del análisis de la figura se desprende como conclusión que si bien ambas variables en análisis pueden ser observadas de forma interrelacionadas, en realidad muestran dos líneas de desarrollo la primera orientada al estudio del liderazgo como eje central y la otra con un enfoque más transversal donde analiza las incidencias de las diferencias de género no solo en el liderazgo, sino en lo relacionado a los puestos de trabajo y las otras temáticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

Para profundizar con mayor nivel de detalle en las variables que más destacan en los estudios se realizó un análisis de correspondencia con las palabras claves utilizadas en las diferentes investigaciones donde como se puede apreciar en la figura 3, los términos de análisis, aunque tienden a ser diversos se orientan en lo esencial al género y a la gestión organizacional y dentro de esta en el centro del estudio destaca el liderazgo.

Figura 3.

Análisis de correspondencia con la estructura conceptual de las investigaciones



Nota: Extraído de Rstudio, BiblioShiny

Los estudios del liderazgo por lo general se orientan en tres aristas fundamentales, entender cuál es la causa fundamental que permite al Líder emerger dentro del grupo (Zheng, Meister et al. 2021), caracterizar los diferentes estilos de liderazgos que caracterizan a los líderes entre estos estilos destacan el transaccional y el transformacional (Sims, Carter et al. 2021), el paternalista (Sposato and Rumens 2021). Dentro de estos autores uno de los más reconocido por el análisis integral que realizan del comportamiento organizacional en su conjunto y las variables que considera en su estudio se encuentra Robbins (2016). Este autor valora diferentes teorías sobre el origen del liderazgo y diversos estilos de liderazgo proponiendo un instrumento para clasificar los estilos de

Liderazgo en: Autocrático, Consultivo y Participativo. Además, propone otro instrumento para identificar algunos rasgos propios de los líderes.

En la literatura científica existe una corriente de estudio orientada a evaluar la relación del liderazgo con otras variables. Asociadas al liderazgo se analizan diversas variables como la cultura organizacional (Williams, Grande et al. 2021), el diseño organizacional (Young, Hassan et al. 2021), la toma de decisiones la influencia o determinación en las políticas de decisión de los sucesores (Xian, Jiang et al. 2021), la creatividad (Phuong and Takahashi 2021), la inteligencia emocional (Miao, Humphrey et al. 2021), entre otros aspectos.

De igual modo, son variados los estudios que se realizan acerca de cómo las diferencias de género se manifiestan o influyen entre otras variables entre estas destacan: las percepciones e identidad (Zhang, Qiu et al. 2021), los niveles de autoconfianza (Zabaniotou, Boukamel et al. 2021), los sistemas de remuneración (Yanadori, Kulik et al. 2021), acceso al trabajo (Segovia-Pérez, Rubio-Andrada et al. 2021), el proceso de reclutamiento y selección (Organista 2021), entre otros.

Específicamente en lo relativo a la relación entre el liderazgo y el género se reportan una gran variedad de investigaciones, algunas como la de (Pooja and Kumar 2021) que profundizan no solo en la relación entre el género y el liderazgo sino que introducen una tercera variable asociada a las diferencias de edad o la influencia de la ética como tercera variable (Nekhili, Javed et al. 2021) o el trabajo en equipo (Lemoine and Blum 2021).

De forma general los estudios desarrollados coinciden en no encontrar diferencias significativas entre las actitudes de liderazgo y el género es decir las diferencias de género

no influyen en las diferencias de liderazgo sin embargo si se observan diferencias entre las posibilidades de promoción, ocupar un cargo, el salario recibido entre otros aspectos ((Xian, Jiang et al. 2021; Yanadori, Kulik et al. 2021; (Segovia-Pérez, Rubio-Andrada et al. 2021).

Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se siguieron los pasos que se describen a continuación:

Selección de las variables para el estudio: para el estudio se establecieron dos grupos de variables unas asociadas a las condiciones demográficas de los sujetos objeto de estudio como son el género y la edad y las otras relacionadas con el liderazgo donde a través de un grupo de ítems se establece el estilo de liderazgo y otro instrumento que evalúa el grado de orientación predominante en los directivos hacia el logro de las tareas o a la creación o conservación de las relaciones personales.

Diseño de los instrumentos para la recopilación de información: Para la investigación optó por aplicar los instrumentos utilizados por Robbins (2016) para evaluar los estilos de liderazgo.

El instrumento orientado para establecer el estilo de liderazgo permite clasificar los estilos de liderazgo en cuatro categorías:

- Autocrático Extremo: Toma de decisiones sin recurrir a consultas o tomar en cuenta criterios de terceros.

- Autocrático: La toma de decisiones es generalmente centralizada y en muy pocas ocasiones se opta por escuchar otras opiniones.
- Consultivo autocrático: Aunque en ocasiones realiza consultas, su criterio es altamente predominante en la toma de decisiones.
- Consultivo participativo: Tiende a tomar decisiones a partir de los criterios colectivos.
- Participativo: Siempre que sea posible tiende a tomar decisiones de forma colegiada o participativa.

El instrumento para evaluar el estilo de liderazgo está compuesto por 12 preguntas, donde se combina la escala de Likert para 10 preguntas y 2 con escala dicotómica.

El instrumento para establecer el grado de orientación hacia las tareas o hacia las personas a su vez está compuesto por 16 preguntas que valoran el grado de identificación con 16 pares adjetivos relativamente opuestos que se consideran expresión de la orientación hacia las tareas o las relaciones interpersonales.

Definición de la población y la muestra

De acuerdo con los datos contemplados por el Instituto de Estadística y Censo de Ecuador (INEC) con fecha de diciembre del 2018, en el país se encontraban registradas 823005 empresas que distribuidas por tipos de empresas se muestran en la tabla 1, como se puede observar existe un alto predominio de las micros y pequeñas empresas.

Tabla 1

Composición de la población de la investigación

Tipo de empresas	Población	Porcentaje
Micros	773772	94,02%
Pequeñas	41647	5,06%
Mediana	6344	0,77%
Grandes	1242	0,15%
Total	823005	

En Ecuador las empresas se clasifican en estas categorías en función de la cantidad de trabajadores y los niveles de ingreso. Específicamente en lo relativo a la cantidad de trabajadores, las micro empresas deben tener menos de 10 trabajadores, las pequeñas entre 10 y 49, las medianas entre 50 y 99 trabajadores y las grandes más de 100 trabajadores. A partir de esta clasificación y considerando que la capacidad de liderazgo se desarrolla en colectivos compuestos por varios trabajadores, se eligió para el estudio solo empresas con más de 6 trabajadores y menos de 50. Se excluyeron las medianas y grandes por ser poco representativas del total de empresas. Por tal razón el tamaño de la población fue de 42 483 micros empresas y 41 647 pequeñas empresas, lo que representa un total de 84 130 organizaciones, con este tamaño de empresas se aplicó la expresión (1) para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{z^2 * p * q + N}{e^2 * (N - 1) + (p * q * z^2)} \quad (1)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de éxito y q: probabilidad de fallo= 0,5

z: Nivel de confianza= 1.96

N: Tamaño de la población

e: error del investigador se estableció de un 5%

Con la aplicación de la expresión de cálculos se determinó un tamaño de muestra de 381 organizaciones, por lo que se decidió a partir de este valor aplicar un muestreo aleatorio estratificado para asegurar la representatividad de ambos segmentos de estudio en función del porcentaje que representan para el tamaño de la población establecido quedando establecido que se debían analizar 192 microempresas y 189 pequeñas empresas.

Los instrumentos fueron aplicados a los directivos fundamentales de estas organizaciones. En la tabla 2, se presenta una caracterización general de la muestra. Como se puede observar, existe un ligero predominio del sexo femenino con una representación del 54% de los encuestados en las empresas. La edad entre 30 y 60 años representa el 65 % de los encuestados y los niveles I y II de escolaridad están igualmente representados con un 80% del total de los encuestados.

Tabla 2.

Caracterización de la muestra

Composición por sexo			Composición por Nivel Educativo		
	Cantidad	%		Cantidad	%
Mujeres	206	54	Nivel I	122	32
Hombres	175	46	Nivel II	179	47
Composición por edad					
Menores de 30	68	18	Nivel III	72	19
30-60	242	64			
Mayor de 60	71	19	Nivel IV	8	2

Aplicación de los instrumentos: Los instrumentos fueron aplicados con la colaboración de estudiantes. Con la información recopilada se conformó una matriz de 381 filas y 51 columnas, considerando las respuestas a cada una de las preguntas del cuestionario de estilo.

Procesamiento y análisis de los resultados: El procesamiento de resultados se inicia con un análisis descriptivo de las variables anteriormente definidas y posteriormente se procede a realizar pruebas no paramétricas de diferencias de medias con el estadístico de Kruskal-Wallis con el objetivo de verificar si el comportamiento de las variables difiere entre los diferentes comportamientos de las variables de categoría de la diversidad que caracteriza la muestra. Además, se verifica a través de una prueba de Regresión logística y los coeficientes de Cox y Snell, Nagelkerke y McFadden si existe correlación entre los estilos de liderazgo y los estilos de orientación a las tareas o a las relaciones.

Resultados

En la tabla 3 se muestran los resultados generales sobre el test de estilos de acuerdo con el tipo de empresa, según se puede apreciar los resultados muestran una tendencia al estilo consultivo I. Los estilos extremos participativos y autocráticos tienden a manifestarse con frecuencias similares y menos frecuentes que el estilo predominante. De igual modo el comportamiento por tipos de empresas tiende a ser similares.

Tabla 3

Distribución general de los estilos por tipo de empresas

	Tipo de empresas	
	Micro	Pequeña
Autocrático Extremo	30	33
Autocrático Moderado	23	18
Consultivo Autocrático	72	66
Consultivo Participativo	36	39
Participativo	31	33

En correspondencia con el objetivo se realizó una comparación entre los estilos declarados y el género del encuestado, como se puede observar en la tabla 4. De acuerdo con los resultados se puede plantear que el comportamiento de los estilos por género no muestra diferencias significativas y similar al de la tipología de empresas.

Tabla 4

Distribución general de los estilos por género

	Hombres	Mujer
Autocrático Extremo	27	36
Autocrático Moderado	25	16
Consultivo Autocrático	55	83
Consultivo Participativo	43	32
Participativo	24	40

Aunque no estaba previsto como objetivo del estudio, pero estando disponible la información y considerándose que podría ser una información complementaria del análisis realizado se efectuó la comparación de estilos por grupo de edades como se muestra en la tabla 5. De igual modo se puede apreciar que el estilo consultivo autocrático tiende a ser predominante en los tres grupos de edades y los estilos extremos muestran entre ellos similar comportamiento.

Tabla 5

Distribución general de los estilos por grupos de edades

	Menor de 30	De 30 a 60	Mas de 60
Autocrático Extremo	8	47	8
Autocrático Moderado	8	29	4
Consultivo Autocrático	28	87	23
Consultivo Participativo	12	45	18
Participativo	12	44	8

El comportamiento de los estilos por grupos de edades mostró un comportamiento similar al comportamiento general, por lo que puede observarse que la edad no es una variable que esté influyendo en el estilo de dirección a adoptar. Situación similar se observa (ver tabla 6) en lo referente a los niveles escolares y los estilos de dirección.

Tabla 6

Distribución general de los estilos por nivel escolar

	Nivel Escolar			
	I	II	III	IV
Autocrático Extremo	14	33	16	0
Autocrático Moderado	16	15	9	1
Consultivo Autocrático	46	64	23	5
Consultivo Participativo	28	38	9	0
Participativo	18	29	15	2

En lo referente al análisis del test para evaluar el estilo de orientación a las tareas o las personas (ver tabla 7) se pudo establecer que ambos estilos muestran una distribución relativamente balanceada entre los representantes de los diferentes estratos de la muestra, alternándose un relativo predominio de uno u otro estilo entre los diferentes estratos observados.

Tabla 7

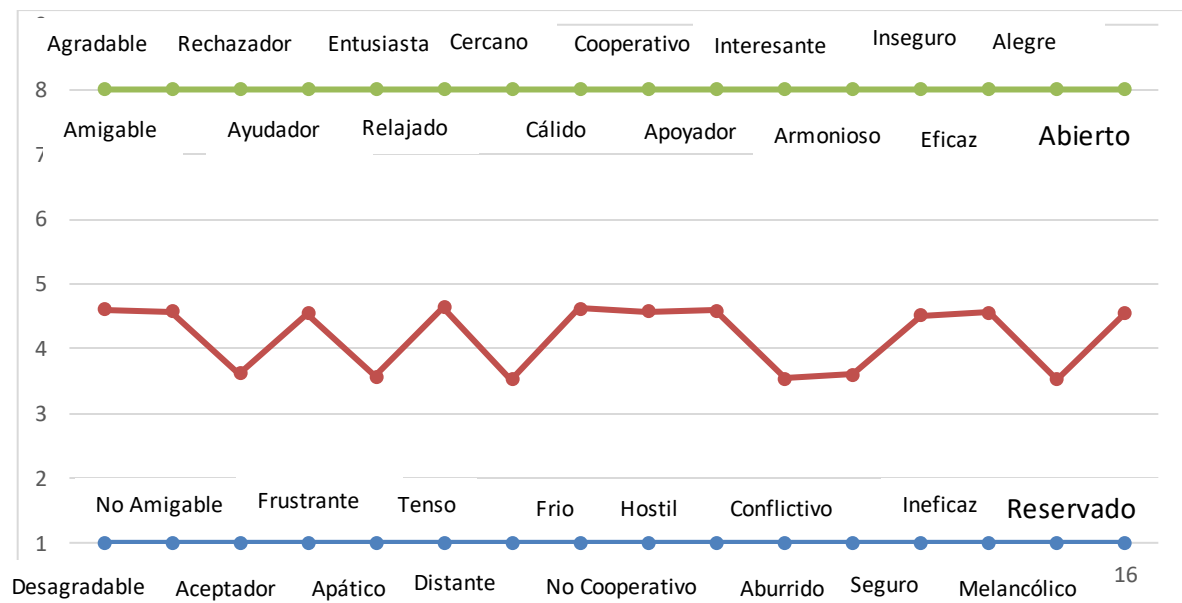
Estilos de orientación a las tareas o las relaciones

		Orientación a	
		Tareas	Relaciones
Tamaño de la Empresa	Micro	104	88
	Pequeñas	92	97
Género	Mujer	110	97
	Hombre	86	88
Edad	Menos de 30	33	35
	30 a 60	131	121
	Más de 60	32	29
Nivel Escolar	I	52	70
	II	96	83
	III	42	30
	IV	6	2

De igual modo, en la figura 4 se puede apreciar el comportamiento de las diferentes alternativas de opción que se evalúan en el instrumento de orientación de estilos.

Figura 4.

Comportamiento de las alternativas del instrumento de orientación de estilos



Como se puede observar, todas las alternativas establecidas en el instrumento de medición utilizado presentan una ligera dispersión alrededor del valor central, comportamiento que justifica y se corresponde con la relativa similitud de comportamiento observado en los estratos analizados.

Para constatar la existencia de diferencias estadísticas entre los estilos de dirección en función de las variables de la diversidad analizadas: Sexo, Edad, Nivel Escolar y Tipo de Empresa. Se aplicó la prueba Kruskal Wallis una prueba no paramétrica para K muestras independientes. Los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8

Resultados de Significancia de las Pruebas no paramétricas realizadas

Significación prueba	Autocrático I	Autocrático II	Consultivo I	Consultivo II	Participativo
Tipo de Empresa	,471	,544	,992	,358	,391
Nivel Escolar	,510	,998	,597	,801	,689
Edad	,885	,777	,918	,063	,229
Sexo	,885	,777	,918	,063	,229

Como se puede observar, los resultados de las pruebas estadísticas corroboran que las variables de la diversidad no generan diferencias significativas respecto los estilos de dirección que muestran los directivos en las organizaciones. De igual modo se realizó una prueba de correlación logística para comprobar la posible existencia de correlación entre los estilos directivos y los estilos de orientación a las tareas o las relaciones. Se asumió como variable dependiente el estilo de orientación a las tareas o las relaciones. En estas pruebas los valores de los coeficientes de correlación: Cox y Snell (0,008), Nagelkerke

(0,011) y McFadden (0,06) permiten afirmar que tampoco existe relación estadística entre las variables analizadas.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron corroborar que en lo referente a los estilos de liderazgo o de orientación a las tareas o las relaciones no existen diferencias significativas entre los géneros y de forma adicional tampoco se encontraron diferencias entre los estilos en función de otras variables de categorías de la diversidad analizadas como la edad, el nivel educacional o el tamaño de la empresa.

De igual modo, se pudo apreciar que el estilo que predomina el consultivo I y que los estilos extremos participativos y autocráticos se manifiestan con menor frecuencia. Además, de forma general los estilos de orientación a las tareas y las relaciones tienden a mostrar una tendencia equilibrada o central.

Los resultados encontrados corroboran los hallazgos de otras investigaciones ((Xian, Jiang et al. 2021; Yanadori, Kulik et al. 2021; (Segovia-Pérez, Rubio-Andrada et al. 2021) realizados en contextos distintos a los de la sociedad y las empresas de la República de Ecuador pero que sin embargo muestran similitudes respecto a la relación entre las variables analizadas.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Greenhaus, J. H. and S. Parasuraman (1986). "Vocational and organizational behavior, 1985: A review." *Journal of Vocational Behavior* 29(2): 115-176.
- Lemoine, G. J. and T. C. Blum (2021). "Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance." *Personnel Psychology* 74(1): 3-28.
- Miao, C., et al. (2021). "Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review." *Business Ethics* 30(2): 231-243.
- Nekhili, M., et al. (2021). "Audit Partner Gender, Leadership and Ethics: The Case of Earnings Management." *Journal of Business Ethics*.
- Organista, N. (2021). "Gendering of recruitment and selection processes to boards in Polish sports federations." *International Journal of Sport Policy and Politics* 13(2): 259-280.
- Patwardhan, P., et al. (2021). "Ad Agency Leadership in the US, UK, and Australia: A Mixed-Method Analysis of Effective Attributes and Styles." *Journal of Advertising*.
- Phuong, T. H. and K. Takahashi (2021). "The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures." *Asia Pacific Business Review* 27(1): 77-100.

- Pooja and P. Kumar (2021). "A comparative study of the leadership skills of the millennial male and millennial female managerial leaders in the Indian service sector." International Journal of Services, Economics and Management 12(1): 41-59.
- Raudeliūnienė, J., et al. (2021). "Women's leadership success factors in the Baltic states." International Journal of Learning and Change 13(2): 171-189.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 542-554
- Robbins, S. Judge T. (2016). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. 18 Ed. 779 Pg
- Schlamp, S., Gerpott, F.H. and Voelpel, S.C. (2021), "Same talk, different reaction? Communication, emergent leadership and gender", Journal of Managerial Psychology, Vol. 36 No. 1, pp. 51-74. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2019-0062>
- Schlamp, S., et al. (2021). "Same talk, different reaction? Communication, emergent leadership and gender." Journal of Managerial Psychology 36(1): 51-74.
- Seale, O., et al. (2021). "Enabling and empowering women in leadership in South African universities – Assessing needs and designing a response." Management in Education 35(3): 136-145.
- Segovia-Pérez, M., et al. (2021). "Facilitators and barriers to women's access to top management positions in the hospitality industry." Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism 20(3): 442-471.
- Sims, C., et al. (2021). "Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program." Human Resource Development Quarterly 32(1): 55-75.

- Sposato, M. and N. Rumens (2021). "Advancing international human resource management scholarship on paternalistic leadership and gender: the contribution of postcolonial feminism." International Journal of Human Resource Management 32(6): 1201-1221.
- Williams, E. N., et al. (2021). "The development and practice of authentic leadership: a cultural lens." European Journal of Training and Development.
- Xian, H., et al. (2021). "Negotiating the female successor–leader role within family business succession in China." International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 39(2): 157-183.
- Yanadori, Y., et al. (2021). "Who pays the penalty? Implications of gender pay disparities within top management teams for firm performance." Human Resource Management 60(4): 681-699.
- Young, K. A., et al. (2021). "Towards understanding workplace incivility: gender, ethical leadership and personal control." Public Management Review 23(1): 31-52.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147–197). Consulting Psychologists Press.
- Zabaniotou, A., et al. (2021). Network assessment: Design of a framework and indicators for monitoring and self-assessment of a customized gender equality plan in the Mediterranean Engineering Education. Evaluation and Program Planning 87.
- Zhang, R., et al. (2021). "Managerial aspiration: do gender and gender role identity make a difference in the Chinese context?" Gender in Management 36(2): 189-204.
- Zheng, W., et al. (2021). "The stories that make us: Leaders' origin stories and temporal identity work." Human Relations 74(8): 1178-1210.

**Tecnologías de información y comunicación como eje de la competitividad en las
pymes de Latinoamérica.**

**Information and communication technologies as the axis of competitiveness in
SMEs in Latin America.**

Carlos Leonardo Ronquillo Bolaños ¹

Universidad UTE, carlos.ronquillo@ute.edu.ec

Carlos David Lizano Arauz ²

Universidad UTE, carlos.lizano@ute.edu.ec

Eva Rosario Chávez Rojas ³

Universidad UTE, eva.chavez@ute.edu.ec

Fernando Uset Ruiz ⁴

Universidad UTE, fernando.uset@ute.edu.ec

Recibido: 30/09/2021 Aceptado: 10/11/2021 Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

***Ronquillo, C.; Lizano, C.; Chávez, E.; Uset, F. (2021). Tecnologías de
información y comunicación como eje de la competitividad en las pymes de
Latinoamérica. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 143-165.***

¹ Master en Dirección de Empresas. Docente Universidad UTE, sede Santo Domingo

² Ing. Comercio Exterior. Docente Universidad UTE, sede Santo Domingo

³ Diseñadora Gráfica. Docente Universidad UTE, sede Santo Domingo

⁴ Economista. Doctor en Ciencias Técnicas. Docente Universidad UTE, sede Santo Domingo

Resumen

Las investigaciones sobre la adopción de Tecnologías de Información (TI) en grandes empresas o incluso en las empresas industriales es más abundante comparado con los estudios realizados en las Pequeñas y medianas Empresas (Pymes), una de las características de dichas empresas es que cuentan con recursos limitados, capacidades tecnológicas restringidas y en ocasiones con ideas al cambio poco flexibles.

Se busca relacionar a las tecnologías de información y comunicación como eje de la competitividad en las pymes de Latinoamérica, para ello se aplicó una investigación documental, de tipo descriptivo y sistemática, de publicaciones científicas de Ecuador, Colombia, Chile y Perú, que exponen la importancia de las TIC como factor de la competitividad en las pymes de Latinoamérica. También se analizaron reportes del Foro Económico Mundial como son el Índice de Competitividad Global 2019 y el Índice de Preparación en Red 2020, reconociendo las fortalezas y debilidades de los países en cuanto a la adopción de TIC y su nivel de competitividad, obteniendo como resultados que los países comparados tienen una baja calificación en el uso de herramientas tecnológicas y su capacidad de innovación, sin embargo los autores analizados dan cuenta que las TIC influyen directamente en la productividad y por ende en la competitividad de las empresas.

Palabras claves: tecnologías de la información, competitividad, pyme

Abstrac:

Research on the adoption of Information Technology (IT) in large companies or even in industrial companies is more abundant compared to studies carried out in Small and medium-sized Enterprises (SMEs), one of the characteristics of these companies is

that they have limited resources, restricted technological capabilities and sometimes with inflexible ideas to change.

This study seeks to relate information and communication technologies as the axis of competitiveness in SMEs in Latin America, for this a descriptive and systematic documentary research was applied, of scientific publications from Ecuador, Colombia, Chile and Peru, which expose the Importance of ICT as a Competitive Factor in Latin American SMEs. Reports from the World Economic Forum were also analyzed, such as the Global Competitiveness Index 2019 and the Network Readiness Index 2020, recognizing the strengths and weaknesses of the countries in terms of the adoption of ICT and their level of competitiveness, obtaining results that The countries compared have a low qualification in the use of technological tools and their capacity for innovation, however the analyzed authors realize that ICTs directly influence productivity and therefore the competitiveness of companies.

Key words : Information Technologies, Competitiveness, SMEs

Introducción

La competitividad es un término muy utilizado a todo nivel organizacional, desde los organismos internacionales, pasando por los gobiernos de las naciones, hasta las microempresas que forman parte del aparato productivo de los países, es decir, se lo emplea a todo nivel para representar las características que definen o quieren proyectar hacia la sociedad. Este concepto “relativamente nuevo” es uno de los más trascendentales en la ciencia económica contemporánea, que ha sido influenciada por la globalización de los mercados.

El término “competitividad” se ha convertido en una de las previsiones medulares de los gobiernos y las industrias, hay quienes buscan promoverla desde factores macroeconómicos, como las tasas de interés, el beneficio de tipo de cambio y su balanza comercial; otros infieren que la solvencia de disponer grandes recursos naturales conlleva a ser competitivo en los mercados globales, esto contradice el hecho que países limitados en recursos naturales como Japón, Suiza y Corea son los que estén en la senda de la prosperidad gracias a la competitividad. Hoy en día, los estudiosos sostienen que la política gubernamental influye directamente en la competitividad, siendo que varios Estados prefieren el fomento, desarrollo, protección, promoción de exportaciones y subsidios de determinadas industrias (Porter, 1990).

Para obtener beneficios de la competitividad, es meritorio establecer políticas a nivel macro y micro de las organizaciones, que confluyan en la mejora de las capacidades de las empresas en todas sus dimensiones, generando riquezas, plazas de trabajos, aportando a las economías de los países. Por lo contrario, la carencia de competitividad conlleva a una contracción en la economía, cierre de empresas y por ende la pérdida de plazas laborales.

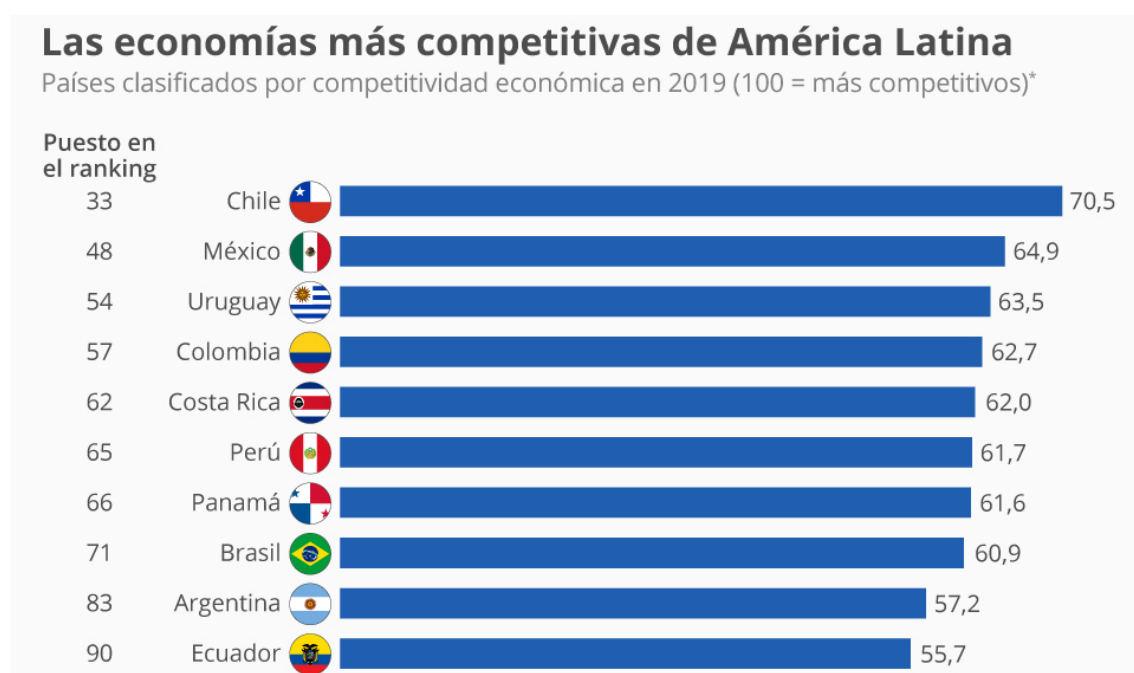
Desarrollo

Es reconocido la importancia de las TIC en varios ámbitos, pero sobre todo en el desarrollo empresarial y sus numerosos estudios sobre el impacto económico de esta herramientas y sus notables mejoras en eficiencia organizacional, mediante el empleo de dispositivos fijos o móviles, que utilizan para su funcionamiento aplicaciones o software empresariales, de comercio electrónico, de gestión y contacto con los clientes, en su mayoría basadas en internet, entre otras plataformas que permiten un desarrollo de la

Sociedad de la Información. Es preciso señalar que el uso y apropiación de las tecnologías influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas soportados en las políticas públicas, que al integrarlas con los procesos administrativos y operativos logran un incremento de la productividad en las organizaciones (Castellanos et al., 2016). En la figura 1 se muestra el lugar que ocupan los países de América Latina en el ranking de competitividad.

Figura 1:

Países más competitivos de América Latina



Nota: The Global Competitiveness Report (2019)

La importancia y relevancia de la competitividad en las naciones y sus organizaciones, ha sido subrayada por una gran mayoría de investigadores que la estudian o han realizado acercamientos exploratorios para reconocerla, pero su definición no ha

logrado un consenso, siendo innegable la repercusión y los resultados tangibles en las economías mundiales, gracias a las estrategias competitivas implementadas.

El primero en estructurar y sistematizar acerca del concepto de competitividad, fue Porter (1990) quien expone que el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad, para este autor la productividad es:

“El determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo; es la causa fundamental de la renta per cápita nacional. La productividad de los recursos humanos determina los salarios de los trabajadores; la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que obtienen sus propietarios”. p 19.

Rubio y Baz (2004) realizan la siguiente definición de la competitividad:

“Es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios. Una empresa es productiva cuando cuenta con las condiciones internas que le permiten competir y las externas que le otorgan la capacidad para reducir costos y competir de manera exitosa”. p21

Las condiciones externas deben estar soportadas por leyes, reglamentos y normas que se derivan de las políticas determinadas por los gobiernos para promover la competitividad en sus países, pero son las empresas las que deben internamente establecer sus estrategias productivas aprovechando estas políticas, para alcanzar la competitividad en su sector. Entonces, se puede colegir que ambos aspectos se deben desarrollar para alcanzar la competitividad en un país.

Otra definición de competitividad la propone Reyes (2010) de esta forma:

“...es la habilidad organizacional de una unidad de producción industrial, comercial o de servicios, con una clara orientación para lograr su rentabilidad, y esta

capacidad es empleada para diseñar estrategias, generar y comercializar productos y/o servicios, cuya característica distintiva es que construye un paquete de valor más efectivo y eficiente en forma duradera y sustentable, diferenciándose de sus competidores” p 33.

Los autores como Porter (1990), Rubio y Baz (2004) y Reyes (2010) en sus tres acercamientos teóricos para definir a la competitividad, hablan explícita e implícitamente de otros conceptos básicos en una economía abierta, que son aplicados a cuatro ámbitos en los que esta actúa: Países, Regiones, Sectores y Empresas. Los conceptos que se puede advertir son: ventaja competitiva, productividad, ventas, calidad, publicidad, economías de escalas, innovación.

Al determinar la clasificación de la competitividad, esta puede ser por nivel descriptivo, cuando se refiere a contextos macro, meso y micro, en referencia de la competitividad sistémica o a nivel empresarial, regional y nacional o internacional; y según el tipo se subdivide en términos de insumos y de productos (Galeana y Valenzo, 2019). De allí pues, que la competitividad en términos de insumos son los elementos más importantes: mano de obra, terrenos, capital, administración, tecnologías y otros; esta se manifiesta cuando la empresa:

“Está realizando la asignación de los mismos al mínimo costo por unidad producida. Para el logro de la eficiencia, los insumos se deben utilizar en la forma más productiva posible. De esto, se deriva que el componente más importante para la mayoría de las compañías fuese la productividad por trabajador y que, aquella que posea ventaja en este sentido, usualmente tendrá los menores costos de producción; es decir tendrá una ventaja competitiva con base en sus costos”. p 44.

En este sentido Drucker (1994) explica la competitividad en términos de productos sosteniendo que:

“...la calidad de un producto, como ventaja competitiva, hace que éste gane reputación, dando a la empresa la posibilidad de cobrar un precio mayor. La calidad también permitirá una disminución de costos, al ahorrar el tiempo que perdería un trabajador en corregir las fallas, o evitar el prestar servicios adicionales fuera de lo normal, siempre y cuando el costo de corregir las fallas o prestar servicios adicionales fuese mayor que el costo de tener una calidad mayor. En el largo plazo, la competitividad de los productos estará dada por la innovación. La misma incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización” p 107.

Otros de los conceptos que reiteradamente y el cual Porter hace mención es la productividad, a esto el DANE (1995) explica que hace referencia “... no sólo a la eficiencia microeconómica en términos de ingeniería o de rentabilidad financiera, sino que apunta a resaltar la generación de valor agregado en las unidades productivas como la fuente real de la riqueza nacional y va más allá”. Mederios et al. (2019), proponen tres factores determinantes de la competitividad (ver figura 2), los mismo que muestran el alcance del término competitividad, en el que la empresa constituye el elemento central, que a su vez resulta afectado por la estructura y el sistema económico.

Figura 2.

Factores determinantes de la competitividad



Nota: Mederios et al. (2019),

La globalización ha incentivado la adopción de TIC en casi el 100% de las industrias y servicios de los países, dando un cambio de visión a las empresas, para su innovación en el uso de las nuevas interfaces y aplicaciones que soporten la productividad y por ende la competitividad empresarial, considerándose estas fuerzas exógena una oportunidad o una amenaza que ninguna organización pueda evadir (Ronquillo, 2020).

Para este producto académico se debe hacer definición de las tecnologías de la información y comunicación, pues se busca relacionar a esta con la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. Para ello se hace la siguiente precisión acerca de las TIC, Hernández (2011) la explica como:

“Conjunto de recursos necesarios para tratar información a través de ordenadores y dispositivos electrónicos, aplicaciones informáticas y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla y transmitirla. A nivel de usuario, sea individual o empresa,

las TIC forman el conjunto de herramientas tecnológicas que permiten un mejor acceso y clasificación de la información como medio tecnológico para el desarrollo de su actividad”. p8.

Por su lado Claro.com (2019) también realiza una definición de las tecnologías de la información y la comunicación TIC:

“Son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, esto con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información”. p32

Las TIC son una combinación de las tecnologías de la comunicación TC (radio, la telefonía y la televisión) y las tecnologías de la información TI (tecnologías digitales de registro de contenidos); estas sumadas al desarrollo de redes, promueven el acceso de las personas a la información disponible a nivel mundial, logrando comunicarse a través de la distancia, concediendo oportunidades de trabajo de forma virtual, superando fronteras y fomentando el proceso de interconexión mundial conocido como la globalización (Claro.com, 2019).

La importancia de las TIC en las empresas se manifiesta sobre todo en la reducción de costos, y en la agilidad de los procesos, que se han vuelto automatizados, hasta el aprovechamiento de los datos (big data) que genera las empresas para convertirlos en insumos para idear e innovar nuevos productos. Además, ha facilitado las formas de contacto, de comunicación, de interacción y el modo de hacer negocios con sus clientes. Así se ha verificado el impacto positivo en el desarrollo de las economías de los países, en los últimos 40 años, promoviendo el desarrollo startups y numerosos modelos de negocio basados en las TIC.

Desde la posición de Münch (2014) describe a la empresa como “la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. La empresa es un organismo social y es en esta donde evolucionó el concepto de administración, estudiándose las teorías, técnicas, formas, enfoques que le concernían y en ellas se manifestaron las diferentes escuelas de administración. Sánchez (2015), en su publicación indica que “una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular”. La conformación de empresas responde a menudo a las necesidades expresas en mercado determinado, buscando el lucro o beneficio para la misma. Estas organizaciones pueden contar con una sola persona, que reúne e invierte recursos económicos y logísticos para alcanzar las metas empresariales, haciendo uso de los factores productivos: trabajo, tierra y capital.

La importancia de estas organizaciones productivas se manifiesta desde su aparición formal en la revolución industrial, sus ventajas muestran la trascendencia dentro de la evolución misma del hombre hasta la actualidad, así se tiene que las empresas son creadoras de fuentes de trabajo, producen bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad, fomentan la inversión en el desarrollo productivo y social de los países, son generadoras de ingresos para los estados, mediante la recaudación de impuestos y propician el I+D tecnológico (Münch, 2014).

Por su parte Prieto (2011) argumenta que las organizaciones son entidades concebidas para el logro de los props mediante la “...interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos tienen que ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder,

controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos”. p41

Existe una relevante heterogeneidad en las organizaciones que ofertan productos y servicios a los mercados de consumo e industriales, y pues, su clasificación no es sencilla; más se destacan ciertos rasgos que hacen comunes a todas ellas y en la medida que se cumplan estas cuatro características se las puede considerar como organización: 1) formación social con personal que la conforman; 2) se advierte la diferenciación de las funciones; 3) buscan deliberadamente fines específicos 4) su configuración es racional para la consecución de sus fines (Marco et al., 2016).

Fuera de estas características precedentes, las organizaciones pueden diferenciarse las una de las otras; según los siguientes criterios establecidos por Münch (2014), advirtiendo la siguiente clasificación: finalidad, tamaño, actividad económica, filosofía y valores, régimen jurídico, tecnología. Marco et al. (2016), para su clasificación plantean otros criterios sobre la base de distintas dimensiones: según su naturaleza, su propiedad, su actividad, su tamaño, según la localización de sus actividades, el origen del capital y el ámbito de acción.

Así mismo la CAN (2008) define el ámbito de la pyme, determinando que:

“La pyme comprende a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el Artículo 3. No se incluyen a las unidades productivas informales (UPI)”.p 9

Metodología

La metodología aplicada en el presente trabajo es la revisión bibliográfica o documental, de tipo descriptivo y sistemática, desarrollando las siguientes fases: la búsqueda de información, evaluación, análisis y síntesis de publicaciones científicas de Ecuador, Colombia, Chile y Perú, que exponen la importancia de las TIC como eje de la competitividad en las pymes de Latinoamérica, definiendo así dos categorías para la comparación: Importancia y la relación de TIC en la competitividad.

Además, se utilizaron reportes e informes del Foro Económico Mundial como son el Índice de Competitividad Global 2019 y el Índice de Preparación en Red 2020, para también elaborar una comparativa y relacionar los componentes y pilares de estos índices, y conocer sus debilidades y fortaleza en los países antes mencionados.

Resultados

Para este apartado y con la finalidad de poder analizar y relacionar la información resultante de las publicaciones realizadas por siguientes autores: Lemarie et al. (2020) en Chile, Verastegui y Rojas (2020) en Perú, Cedeño (2018) en Ecuador, Fajardo et al. (2018) en Colombia, se elaboró la tabla 1, para presentar y comparar sus principales resultados que atañen a este trabajo:

Tabla 1

Investigaciones sobre las TIC y su efecto en la Competitividad de las empresas

Título de Investigación	Autor, año y país.	Metodología	Importancia de las TIC	Relación TIC con la competitividad
Importancia de las TIC en la competitividad de las MiPymes turísticas: El caso del Parque Nacional Puyehue en Osorno, Chile	Lemarie, Rosales, Romo, 2020, Chile	Enfoque cuantitativo y Exploratorio	Factores imprescindibles es el uso de las TIC en este tipo de pymes Potenciar la formación del capital humano en gestión y el uso de TIC.	Desarrollar la capacitación de TIC para el manejo de plataformas tecnológicas (caso Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)), diseñada especialmente para mejorar la calidad de MyPIMES empresas turísticas. Es necesario la capacitación en la gestión comercial, en metodologías de negocios, estudios de mercado y otros aspectos que incluyen el uso de las TIC. Los resultados del estudio, las TIC, aportan a la productividad, innovación y competitividad, mejora los servicios ofertados y calidad de vida de empresarios, sus familias y trabajadores.
Caracterización de las TICS en las empresas peruanas	Verástegui Huanca, Rojas Alvarado, 2019 Perú.	Tipo descriptivo, basado en la Encuesta Nacional de Empresas 2015	A partir de la caracterización realizada se ha puesto de manifiesto que las empresas peruanas toman como importante la adquisición de las TICs para sus actividades diarias.	Una de las estrategias es la incorporación de las TICs en las empresas, que han permitido una mejora de la competitividad y productividad. Las empresas invierten en tecnologías que traerán en mejores resultados económicos, logrando así ser competitivas y mantenerse en el mercado.

Influencia de la inversión en tecnologías de la información como factor de competitividad de las empresas Pymes	Cedeño Troya, 2018, Ecuador	Tipo cuantitativo o Método deductivo	La falta de inversión en Tics influye negativamente en la competitividad de la organización	El modelo que se desagrega muestra que la Gestión de TI tiene una influencia directa en la competitividad de las Pymes ecuatorianas,
Las TIC como estrategia en la mejora y desarrollo de las pymes del Municipio de Florencia Caquetá para su mayor competitividad	Fajardo, Cuellar Medina, Vargas Caqueta 2017, Colombi a	Tipo cualitativo Diseño metodológico deductivo, descriptivo y correlacional.	La implementación de las TIC en los procesos misionales de las MiPyME genera grandes beneficios, así como muchas oportunidades para mejorar los niveles de desempeño. Importancia del uso de la tecnología en los procesos de las MiPyME, lo cual a nuestro juicio puede mejorar su nivel de la productividad y mejora su gestión.	La tecnología representa la optimización de sus procesos y por ende el mejoramiento de la productividad ya que es evidente el crecimiento de ingresos, optimización de canales de comunicación con los clientes y proveedores, mejora en tiempos de producción y prestación de servicios, reduce costos y aumento en su cadena de valor.

Nota: Elaboración propia (2021), con base a Lemarie et al. (2020), Verastegui y Rojas (2020), Cedeño (2018), Fajardo et al. (2018).

Las publicaciones revisadas (Tabla 1) expresan de forma explícita la importancia que tienen las tecnologías de la información y comunicación en las organizaciones, argumentando que la adquisición de estas herramientas constituye un factor imprescindible en el desarrollo de las actividades diarias de las empresas, mejorando sus niveles de desempeño, productividad y su gestión, al punto que la falta de inversión en TIC influye negativamente en su competitividad.

Dando cabida a la relación que tienen las TIC con la competitividad, las conclusiones que los investigadores describen confirman que esta es innegable, a saber,

Lemarie et al. (2020), mencionan que las TIC “aportan a la productividad, innovación y competitividad, mejora los servicios ofertados y calidad de vida de empresarios, sus familias y trabajadores”. En este mismo orden de ideas Verastegui y Rojas (2020) dan cuenta que existen varias estrategias para desarrollarse en el mercado, pero una de las estrategias sine qua non es la incorporación de las TIC, que permiten una mejora de la competitividad y productividad en las organizaciones.

El reporte del Foro Económico mundial, Índice de Competitividad Global 2019 ayudó a la elaboración de la Tabla 2, para comparar la calificación que obtuvieron los países de este análisis, sobre el uso de los recursos que dispone estas naciones y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Este índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible, en el corto y medio plazo, con base a 12 pilares o componentes que representa un área considerada como un determinante de importancia de la competitividad, este índice cubre 141 economías.

Sobre este índice y en relación con los países en estudio, resalta Chile en el puesto 33 con un puntaje total de 70,5, ocupando el primer lugar de los países de Latinoamérica en este ranking de competitividad global, seguido de Colombia en el lugar 57 con 62,7 puntos, Perú ocupa el puesto 65, con 61,7 puntos, y en el cuarto lugar Ecuador, en el sitio 90 del ranking, con 55,7 de valoración.

Los pilares fuertes en los que resalta Chile son 4, estos superan los 70 puntos, y son la Estabilidad Macroeconómica, la Salud, su Sistema Financiero y su Infraestructura, los otros tres países comparten 2 pilares como fortalezas con una valoración de 70 o más, estos son Estabilidad Macroeconómica y la Salud; sin embargo, todos los cuatro países coinciden en el pilar Capacidad de Innovación, pero lamentablemente este es el de menor puntuación, considerándolo una debilidad fuerte. .

Tabla 2**Índice de Competitividad Global 2019**

País	Componentes del índice											
	Instituc.	Infra-	Adopción	Estabi.	Salud	Hábil. /	Disponi.	Merca.	Sistema	Tamaño	Dinámica	Capacid.
		estruct.	TIC	Macroeco.		Formac.	Producto.	Laboral	Financ.	Merca.	Empres.	Innova.
Chile	63,9	76,3	63,1	100	89,7	69,8	68	62,8	82	63,2	65,3	42,5
Ecuador	47,8	69,1	47,6	73,7	85	61,4	43,3	51,8	56,3	54	45,7	33
Colombia	49,3	64,3	49,9	90	95	60,5	52,7	59,2	64,6	66,7	64,2	36,4
Perú	48,9	62,3	45,7	100	94,6	60,2	57,1	59	61,4	62,2	55,8	32,7

Nota: Elaboración propia (2021), con base a Foro Económico Mundial (2019).

Por su lado el reporte del Índice de Preparación en Red 2020 (NRI), es un indicador que evidencia la habilidad que tiene una economía para aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), en beneficio de su competitividad y el bienestar de su población, este índice se basa en 4 pilares y 12 sub-pilares. Para este estudio se concibió la Tabla N°3, que relaciona la calificación obtenida en los 4 pilares: Tecnología, Personas, Gobernanza e Impacto, que atañen al uso de tecnología adoptada en diferentes ámbitos (personal y empresarial) en la nación para la participación en la economía global y la adecuación del contexto nacional (políticas y normativa) para la participación en la economía de la red. El Índice de Preparación en Red (NRI), también desarrolla un ranking con 134 economías, calificando, cómo las TIC impactan en la competitividad y el bienestar de las naciones con base a 12 pilares. Para este índice Chile se ubica en el puesto 50 con un puntaje de 54,06, Colombia está en lugar 72 con 46,81, le sigue Perú en la ubicación 80 con 43,67 y dentro de este análisis Ecuador está en el ranking 85, con un puntaje de 42,2.

Se advierte al analizar la Tabla 3, que tanto Chile, Colombia y Perú tienen su fortaleza en el pilar de Gobernanza que muestra qué tan propicio es el entorno nacional, esta se basa en cuestiones de confianza, regulación e inclusión. Mientras que Ecuador dispone como valoración más alta al pilar Impacto, que evalúa los beneficios económicos, sociales y humanos de la participación en la economía de la red. Al revisar los datos de los países en estudio, la Tecnología se convierte en su talón de Aquiles, presentándose como su puntuación más baja, su valoración se conforma por el acceso, contenido y tecnologías futuras; el NRI atribuye a este pilar como la condición inexcusable para la participación de una nación en la economía global.

Tabla 3

Índice de Preparación en Red 2020

País	Puntaje	Pilares del modelo NRI 2020			
		Tecnología	Personas	Gobernanza	Impacto
Chile	54,06	45,92	56,15	64,6	49,57
Ecuador	42,2	29,71	41,7	46,97	50,43
Colombia	46,81	36,44	45,78	54,76	50,27
Perú	43,67	31,44	44,79	49,98	48,47

Nota: Elaboración propia (2021), con base a Foro Económico Mundial (2020).

Conclusiones

La competitividad va enlazada directamente a los procesos productivos que una nación promueve en búsqueda de beneficios económicos y sociales, en este sentido son los ciudadanos los beneficiarios de una mayor productividad de las empresas, que aprovechan las oportunidades establecidas por las políticas y normas estatales que regulan e incentivan las actividades empresariales con miras a instaurar una mejora en su cadena de valor y la implementación de modelos de desarrollo sostenibles. Se puede concluir que la competitividad de un país está dada por la estrategia competitiva empresarial y la estrategia competitiva del Estado.

En cuanto a la tecnología, esta puede optimizar los procesos y ser un canalizador de mejoramiento de la productividad en todo tipo de empresas, de ahí que los autores incluidos en las semblanzas teóricas coinciden en la importancia de las tecnologías de la información y comunicación en los desarrollos de globalización de las organizaciones;

puesto que estas herramientas tienen como función principal la reducción de costos, la innovación de procesos y productos, propiciando una mayor rentabilidad.

Ahora bien, al comparar y relacionar las publicaciones sobre la TIC y su relación y/o influencia con la competitividad, las conclusiones de los autores dan cuenta de la importancia de las herramientas tecnológicas y cómo estas promueven la productividad y competitividad de las empresas en los diferentes sectores productivos en los cuatro países en comparación Chile, Ecuador, Colombia y Perú. En este mismo orden de ideas los índices 2019 y 2020 desarrollados por el Foro Económico Mundial, dan cuenta que la adopción de TIC en estos países están por debajo de los 50/100 puntos, a excepción de Chile con 63,1 pts. dentro del Índice de Competitividad Global 2019. Esto también se refleja en el Índice de Preparación en Red 2020, en dónde los cuatro países tienen bajos puntajes en el pilar de Tecnología.

Referencias bibliográficas

Cedeño, Francisco (2018), “Influencia de la inversión en tecnologías de la información como factor de competitividad de las empresas Pymes” Revista ESPACIOS, 39, 32, p. 23-31.

Comunidad Andina (2008), Sistema Andino de estadística de la pyme, Decisión 702, Lima 10/12/2008.

Claro.com (2019), ¿Qué son las TIC? Y ¿Por qué son tan importantes?, Extraído de: <https://www.claro.com.co/institucional/que-son-las-tic/> Recuperado 8/07/2021

Castellanos, José, Loaiza, Martha, Cuesta, Carlo (2016), “Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes en Colombia”, PUENTE Revista Científica, p. 93-99.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (1995). Productividad, competitividad e internacionalización de la economía. Cano Giraldo Editores, Santafé de Bogotá, Colombia.
- Drucker, Peter (1994). La sociedad postcapitalista. Grupo Editorial Norma. Barcelona, España.
- Fajardo, María, Cuellar, Yolanda, Vargas, Guineth y Caqueta, Florencia (2018). “Las TIC como estrategia en la mejora y desarrollo de las pymes del Municipio de Florencia Caquetá para su mayor competitividad”, Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 11, p. 402–423.
- Foro Económico Mundial (2019), Índice de Competitividad Global 2019.
- Foro Económico Mundial (2020), Índice de Preparación en Red 2020.
- Galeana, Evaristo y Valenzo, Marco (2019), La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones. ECORFAN-México, S.C, México. p.164
- Hernández, Alejandro (2011), Concepto de TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación, Extraído de <https://economytic.com/concepto-de-tic/> Recuperado 8/07/2021
- Hitt, Michael; Ireland, R. y Hoskisson, Robert (2008), Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos, Séptima edición, México D.F., México, Cengage Learning Editores, S.A, p. 428.
- Lemarie, Fernando, Rosales, Claudio y Romo, Cristian (2020), “Importancia de las TIC en la competitividad de las MiPymes turísticas: El caso del Parque Nacional Puyehue en Osorno, Chile”, Revista ESPACIOS, 41, 21, p. 299-314.

- Marco, Federico, Loguzzo, Héctor y Fedi, Javier (2016), Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones, Segunda edición, Universidad Nacional Arturo Jauretche, p. 174.
- Medeiros, Victor, Gonçalves, Lucas y Camargos, Evandro (2019), “La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo”, Revista de la CEPAL N° 129
- Münch, Lourdes (2014), Administración. Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo, Segunda edición, México D.F, México, Pearson, p. 323.
- Porter, Michael (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press. Harvard Business Review
- Reyes, Octavio (2010). Factores que explican la Competitividad Agrícola Sustentable de las unidades de producción rural del sector agrícola que cultivan gramíneas en tres municipios del Bajío mexicano. Tesis Doctoral. Universidad de Celaya. Rubio, Luis y Baz, Verónica (2004), El Poder de la Competitividad Centro de Investigación para el Desarrollo. Disponible en: http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf
- Ronquillo, Carlos (2020), “Usabilidad de las TIC en las pymes”. En Pereira Burgos, Morela (Ed.) Caleidoscópico de las Ciencias Sociales. Universidad del Zulia/High Rate Consulting, Venezuela, pp. 41-56.
- Sánchez, Javier (2015), Empresa, Sitio web, Extraído de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html> Recuperado: 11/07/2021.
- Prieto, Jorge (2011), Gestión estratégica organizacional, Tercera edición, Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones, p. 246.

Verastegui, Lucio y Rojas, Cindy (2020), “Caracterización de las TICs en las empresas peruanas”. *Global Business Administration Journal*, 3, 1, p.18-24.

Marketing Verde: Su impacto en la reputación y valor de marca en la industria textil

Green marketing and its impact on reputation and brand value in the textile industry

Lorenzo Bonisoli ¹

Universidad Técnica de Machala

lbonisoli@utmachala.edu.ec

Leticia Veronica Caicedo Cedeño ²

Universidad Técnica de Machala

lcaicedo2@utmachala.edu.ec

Diana Elizabeth Campaña Correa ³

Universidad Técnica de Machala

dcampana1@utmachala.edu.ec

Recibido: 30/07/2021

Aceptado: 14/11/2021

Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

Bonisoli, L.; Caicedo, L.; Campaña, D. (2021). Marketing Verde: Su impacto en la reputación y valor de marca en la industria textil. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 166-186.

¹ MA, MBA, PhD. Profesor titular, Universidad Técnica de Machala, Machala, El Oro, Ecuador.

² Egresada, Universidad Técnica de Machala, Machala, El Oro, Ecuador.

³ Egresada, Universidad Técnica de Machala, Machala, El Oro, Ecuador.

Resumen

El propósito del presente artículo es analizar el impacto del marketing verde en la reputación y el valor de marca en la industria textil productora. El estudio implementa un enfoque cuantitativo basado en una encuesta a jóvenes universitarios y en el análisis de los resultados mediante el modelo de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados muestran que existe una relación significativa entre el marketing verde, la reputación y valor de marca.

Palabras clave: Marketing verde; reputación; valor de marca; industria textil.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the impact of green marketing on reputation and brand equity in the textile manufacturing industry. The study implements a quantitative approach based on a survey of pre-graduate students while the analysis of the results was undergone while the structural equation model through partial least squares (PLS). The results show that there is a significant relationship between green marketing, reputation and brand equity.

Keywords: Green marketing, reputation, brand value, textile industry.

Introducción

El marketing verde nace desde la perspectiva del marketing tradicional en los años 70, cuando los hábitos de consumo se inclinaron al cuidado y protección de la naturaleza, llevando a las empresas a crear estrategias que busquen la reducción del impacto medioambiental y la protección de la sociedad (Rugel, 2015).

Los esfuerzos de las empresas por generar una imagen corporativa amigable con el medio ambiente han logrado que el marketing verde combine las actividades del marketing

mix con una perspectiva medioambiental, con el fin de mantener el equilibrio de las tres dimensiones de la sostenibilidad: sociedad, medioambiente y economía (Senisterra & Zarela, 2021).

La industria textil es considerada como una de las que causa mayor cantidad de problemas medioambientales y ha generado numerosas denuncias por violación a la legislación medioambiental (Bur, 2013). Los desechos y las sustancias químicas tóxicas que provoca la producción de prendas de vestir constituyen la principal fuente de externalidades negativas de la industria (Castro, 2021).

Actualmente, algunas empresas de este sector han optado por implementar estrategias de marketing verde para crear y fortalecer su valor de marca y reputación, modificando sus procesos de producción, utilizando materiales y sustancias químicas menos contaminantes (Luque, 2018).

Cada actividad que desarrollan las empresas del sector textil para la protección del medioambiente, influye directamente en la imagen que la empresa desea mostrar a los consumidores (Echeverría et al, 2017). Por esta razón, las estrategias utilizadas para la protección del medio ambiente, provocan que la imagen corporativa tenga alta reputación, y que este último aporte significativamente al valor de marca (Perez & Rodriguez, 2014).

En el Ecuador, la industria textil es considerada como el segundo sector con mayor número de mano de obra, ya que sus actividades generan 50.000 plazas de empleo. Lo que significa que la industria textil en Ecuador está en constante crecimiento (Espinoza & Sorhegui, 2016).

Considerando el aporte significativo de la industria textil en Ecuador, la implementación de estrategias de marketing verde se convertiría en una de las alternativas para fortalecer las actividades comerciales, mejorar la reputación y el valor de marca.

Por tal razón, el objetivo de la investigación es determinar el impacto del marketing verde en la reputación y el valor de marca en la industria textil productora, mediante una investigación con un enfoque cuantitativo que permite la aplicación de encuestas estructuradas con escala Likert aplicada a estudiantes universitarios.

Por lo tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: El marketing verde tiene un impacto positivo en la reputación de las industrias textiles.

H2: La reputación tiene un impacto positivo en el valor de marca de la industria textil.

H3: El marketing verde tiene un impacto positivo en el valor de marca de la industria textil.

La investigación se desarrolla de la siguiente manera: en el primer apartado se presenta el marco teórico, en el cual se realiza una revisión de la literatura para abordar los conceptos del marketing verde, la industria textil, la reputación y el valor de marca. En el segundo apartado se desarrolla la metodología, seguida del tercero con los análisis de los resultados y como cuarto y último se presentan las conclusiones de la investigación.

Desarrollo

Marketing verde

El marketing verde se ha convertido en un pensamiento de vida sostenible donde el cuidado del medio ambiente y el bienestar de la sociedad se transforman en una prioridad para la innovación y la productividad. El propósito del marketing verde es una cultura consciente de los derechos de la naturaleza y el bien común e individuos responsables frente a prácticas que afectan a los animales, la vegetación y la existencia misma del ser humano (Aldana & Colina, 2019).

El marketing verde, se caracteriza por hacer que las empresas desarrollen una visión más humanitaria, en la cual los consumidores sean percibidos como personas preocupadas por las condiciones medioambientales. Este cambio lleva a transformar los mecanismos clásicos

del marketing combinándolos con una producción enfocada en los problemas ecológicos (Kollner & Tovar, 2008).

Las estrategias de marketing verde tienen una estrecha relación con aquellas acciones que resultan una disminución significativa en el impacto del medio ambiente, pero que a su vez, permitan el cumplimiento de los objetivos de marketing de la organización. En este contexto se habla de mezcla de marketing verde como del conjunto de decisiones de marketing dirigidas a la implementación de estrategias sostenibles. (Tabla 1) (Monteiro et al., 2015).

Tabla 1:

Mezcla de marketing verde

Autor (Año)	Producto	Precio	Distribución	Promoción
Castilla & Urdaneta (2015)	El producto ecológico es cuando cumple con la misma función de uno convencional, pero causa un menor impacto medioambiental a lo largo de todo su ciclo de vida.	El precio ecológico es considerado el indicador general del valor que el consumidor proporciona al producto y una variable imperativa en la decisión de compra del consumidor.	Minimizar la generación de residuos durante el transporte, almacenamiento y manipulación (distribución física) del producto, así como disminuir el consumo de recursos escasos.	El eco-etiquetado constituye un instrumento de política ambiental capaz de atraer a aquellos consumidores que muestran preocupación por el impacto en el medioambiente.
Cervantes et al., (2018)	Los productos deben identificar las preocupaciones ambientales de sus clientes y adaptar	Es el indicador general de valor que el consumidor da al producto, indicador dentro	Puede ser caracterizada con respecto a la gestión de logística, para	Mediante la comunicación ecológica se debe informar a los clientes de los eco-

	sus productos para satisfacer esas necesidades.	del cual deben considerarse los valores ambientales.	reducir las emisiones contaminantes durante el transporte en la cadena de suministro.	producto, actuales y potenciales, acerca de sus propiedades y beneficios para el ambiente.
Peña et al., (2020)	Las empresas crean un proceso productivo que utiliza fuentes de energías renovables para minimizar la contaminación, con respeto a las materias primas, optan por materiales reciclados, reciclables, o con un bajo nivel de impacto ambiental.	Las empresas que se comprometen con el medio ambiente tienen gastos iniciales de inversiones más altos de lo normal, esto se refleja en precios de venta más elevados.	La distribución es un aspecto en el que las compañías green optan por packaging reciclables y medios de transportes que tengan un reducido impacto ambiental.	En la promoción las empresas deben expresar su compromiso con el medio ambiente, informar y promover un estilo de vida más sano y sostenible.

Nota: Elaborada por los autores.

Industria textil verde

Después de la industria petrolera, la textil es considerada con mayor porcentaje de contaminación ambiental, ya que algunas de sus actividades, como el teñido y el lavado de las prendas, son la segunda causa de contaminación de agua a nivel mundial. Por ejemplo, para fabricar un par de jeans se necesitan cerca de 2000 galones de agua, que en el año representa aproximadamente 93000 millones de metros cúbicos de agua (Tenaglia, 2020).

Los esfuerzos por lograr una industria textil más amigable con el medio ambiente, han llevado a la disminución de productos químicos, la eliminación de residuos contaminantes y

la adopción de prácticas sostenibles como el uso de algodón orgánico. Adicional a esto, el aumento de la demanda de productos ecológicos en el sector textil ha provocado que las industrias practiquen los procesos de etiqueta ecológica, con el fin de informar a sus consumidores los cambios que han realizado para favorecer el impacto medioambiental (González, 2013).

Por ejemplo, LEVI'S ante su preocupación por el cuidado del medio ambiente presenta al consumidor nuevos mecanismos de fabricación de jeans denominado Water Less que reduce el uso de agua en sus procesos en un 28% y hasta un 96% en algunos diseños. Stella McCartney, una diseñadora de origen inglés, incluye en su colección el algodón ecológico que contiene un 80% algodón y un 20% rayón o seda sintética, logrando la reducción de tratamientos químicos en sus procesos de fabricación (Villegas & González, 2013).

En Ecuador a partir del año 2013, empresas textiles como Vicunha y Enkador realizaron una alianza estratégica para transformar la industria textil a una más amigable con el medio ambiente, creando una tecnología de punto en tejidos ecológicos, que en el 2018 se denomina hilo LOVECO (Reinoso, 2019). La empresa Vicunha tiene como ética el compromiso con el medio ambiente; en el año ahorra 83 millones de litros de agua, 11.000 MWh de energía, 30.000 toneladas de comprensión de CO₂ y han reducido un 95% del uso de químicos en diversos artículos (Vicunha, 2020).

Reputación

La implementación de estrategias medioambientales fortalece la reputación de las industrias textiles, así mismo, la implementación de estrategias de marketing verde ayuda a que la organización esté en la capacidad de responder ante los cambios del comportamiento del consumidor y de generar una ventaja competitiva al respecto de la competencia (Salas, 2018). Según lo planteado se presenta la primera hipótesis de la investigación.

H1: El marketing verde tiene un impacto positivo en la reputación de las industrias textiles.

La reputación es la configuración interna de una empresa u organización, convirtiéndose en la carta de presentación hacia los consumidores, por lo tanto, la reputación debe estar armónicamente relacionada con las acciones y políticas internas, la gestión de talento humano, las acciones comerciales y la responsabilidad social, frente a la percepción o imagen del consumidor (González, 2013).

Cada organización tiene la obligación de planificar la forma en la que quiere ser percibida públicamente, reorganizando la identidad y redirigiendo la imagen con el fin de fortalecer la reputación a largo plazo, la cual definirá el éxito o el fracaso de la industria (Duque, 2015).

Los investigadores de la escuela del pensamiento impresional priorizan el valor de marca para abarcar el tema de la reputación (Post & Griffin, 1997) (Pérez & Rodríguez, 2014), enfocándose en un estudio orientado de forma interna y externa el cual tiene como consecuencia la identidad e imagen corporativa integrando atribuciones tanto afectivas como objetivas sobre las empresas. El nivel de conocimiento del consumidor depende de las comunicaciones de marketing que genera la empresa para hacerla llamativa y deseable, permitiendo así que el consumidor defina su propia percepción (Pérez & Rodríguez, 2014). Lo que permite plantear la segunda hipótesis:

H2: La reputación tiene un impacto positivo en el valor de marca de la industria textil.

Valor de marca

El valor de la marca se va adquiriendo por la percepción que los consumidores tienen acerca de la empresa. Esta percepción mejora si el cliente tiene conocimiento de los beneficios que la empresa ofrece, y, por ende, el valor de marca hace que el consumidor esté dispuesto a adquirir el producto por un precio superior, porque los beneficios a recibir son únicos (Nájera, 2018).

Muchas empresas se han enfocado en crear valor de marca para sus consumidores, a través del uso de estrategias de marketing verde, implementando medidas que van de la disminución del desperdicio de los recursos naturales, a la búsqueda de materia reciclable u orgánica y a la reducción de emisiones contaminantes. De consecuencia, estas empresas han desarrollado un sistema de comunicación finalizado en crear relaciones redituables y a largo plazo con los clientes (Mendoza et al., 2017).

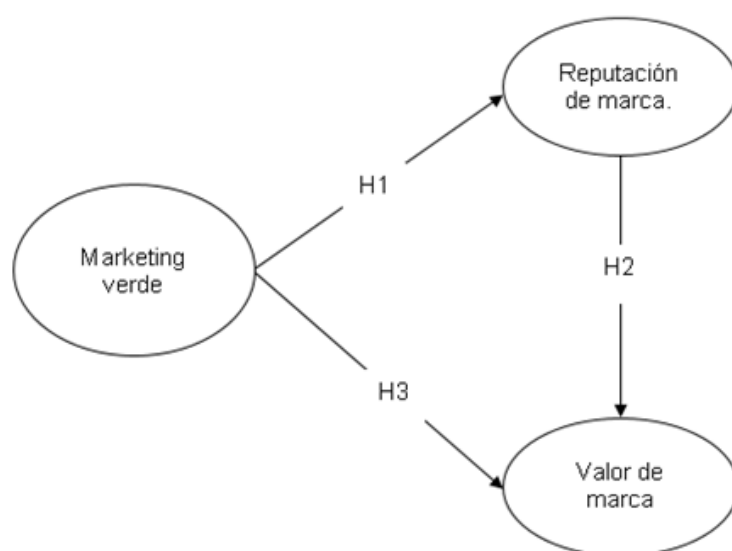
La industria textil ante los cambios de los hábitos de consumo ha considerado el uso de estrategias de marketing verde para crear y fortalecer su valor de marca (Luque, 2018). Por lo tanto, se plantea la tercera hipótesis dentro de la investigación:

H3: El marketing verde tiene un impacto positivo en el valor de marca de la industria textil.

En la Figura 1 se presenta el modelo de investigación representado las hipótesis planteadas anteriormente.

Figura 1

Modelo de investigación



Metodología

Diseño de la muestra

Con el objetivo de recolectar datos que permitan dar respuesta a las hipótesis planteadas se aplicó una encuesta a estudiantes universitarios, ya que tienen conocimiento sobre marcas de industrias textiles productoras y están pendientes de las nuevas tendencias. El muestreo utilizado fue de conveniencia ya que este método de muestreo tiene una amplia aplicación en estudios científicos (Calder et al., 1981; Farías, 2014).

Tabla2.

Distribución de la muestra

Estudiantes	Total	
	N	%
Genero		
<i>Masculino</i>	54	54%
<i>Femenino</i>	46	46%
Edad		
<i>18-20 años</i>	11	11%
<i>21-23 años</i>	54	54%
<i>24-26 años</i>	30	30%
<i>27-29 años</i>	5	5%
Estado civil		
<i>Soltero</i>	97	97%
<i>Casado</i>	3	3%
<i>Divorciado</i>	0	0%
<i>Viudo</i>	0	0%
Niveles de estudio culminados		
<i>Sin estudios</i>	0	0%
<i>Primarios</i>	1	1%
<i>Secundarios</i>	16	16%
<i>Universitarios</i>	82	82%
<i>Postgrado universitario</i>	1	1%

Nota: Elaborada por los autores.

Las marcas seleccionadas para el estudio son Levi's, Nike, Adidas y Calvin Klein, las cuales son consideradas como las empresas textiles de calzado, prendas de vestir y bolsos,

más comprometidas con el medio ambiente (Rodríguez et al., 2018). Estas marcas están dentro del acuerdo “vertido cero” horizonte 2020 realizado por Greenpeace en la campaña “Detox” en el cual se comprometen a informar de los vertidos químicos que provoca la industria textil (Muñoz, 2020).

Diseño del cuestionario

El instrumento utilizado es una encuesta que consta de 17 ítems, considerando tres variables: 1 Marketing verde (MVer), 2 Reputación (Reput), 3 Valor de marca (VMar). Estas variables son medidas con la escala de tipo Likert de cinco puntos (1: totalmente desacuerdo; 5 muy de acuerdo).

El constructo escogido para la variable marketing verde fue diseñado por (Fraj & Matute, 2011), considerando siete ítems que se relacionan con el uso de materiales ecológicos. Así mismo, el constructo que se ha escogido para la variable reputación ha sido desarrollada por (Echeverría et al, 2017), el mismo que cuenta con cuatro ítems que fueron adaptados a esta investigación contando con la relación de causa y efecto que tiene con reputación (industria textil, reconocida, respetable, admirada, con prestigio). Y finalmente el constructo para la variable valor de marca que se consideraron seis ítems y fue diseñado por (Vera, 2008).

Resultados

Una vez realizada la recolección de datos se observa que la industria textil con mayor reconocimiento en los jóvenes universitarios es Nike con un 42,6%, seguida por Adidas con el 31,5%, Levi's el 22,2% y por último Calvin Klein reconocida por el 3,7%. Con la aplicación del cuestionario se obtuvo información que permite comprobar la fiabilidad y la validez del instrumento, además se analiza la estimación mediante el modelo de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales (PLS).

Para el análisis de la fiabilidad y la validez convergente, se toma en cuenta las cargas externas superiores a 0,7 mientras que el análisis de la varianza extraída (AVE) son mayores a 0,5 (Fornell & Larcker, 1981); al mencionar que los valores de cargas externas son mayores a 0,7 se eliminan los siguientes indicadores : Mver1 con 0,457; Mver6 con 0,645; Mver7 con 0,588; Reput10 por tener 0,689; Vmar15 con 0,697; Vmar16 con 0,293 y finalmente Vmar17 con 0,485; siendo estos indicadores estadísticamente insignificantes. Por ello los indicadores que se presenta en la Tabla 3 confirman la fiabilidad de las escalas y la validez del constructo.

Tabla 3

Fiabilidad y validez de constructo

Constructo	Indicador	Cargas externas	CA	CR	AVE
Marketing verde			0,919	0,942	0,803
	Mver2	0,932			
	Mver3	0,924			
	Mver4	0,877			
	Mver5	0,850			
Reputación			0,835	0,902	0,756
	Reput11	0,896			
	Reput8	0,773			
	Reput9	0,931			
Valor de marca			0,913	0,945	0,850
	Vmar12	0,937			
	Vmar13	0,895			
	Vmar14	0,933			

CA=alfa de Cronbach, CR = Fiabilidad compuesta, AVE = varianza extraída por medio

**p<0,01

Nota: Elaborada por los autores.

De la misma manera para el análisis de la validez discriminante en el instrumento a medida, se conoce que el cuadrado de la correlación entre los dos factores no supera en ningún caso la varianza extraída promedio de cada factor (Fornell & Larcker, 1981), así como se detallan los valores en la Tabla 4 se afirma el cumplimiento en los casos.

Tabla 4

Instrumento de medida: Validez discriminante

	Marketing verde	Reputación	Valor de marca
Marketing verde	0,896		
Reputación	0,388	0,869	
Valor de marca	-0,217	0,283	0,922

Nota: Elaborada por los autores.

Al comprobar que el instrumento cumple con la fiabilidad y validez, se analiza la relación de las variables con el fin de comprobar las hipótesis planteadas y se muestran los resultados en la tabla 5. Todos los p-valor son menores a 0,05, lo que muestra que existe una relación significativa entre el marketing verde y la reputación con un p-valor de 0,003, por lo que se acepta la H1 y se puede afirmar que el marketing verde tiene un impacto positivo en la reputación de las industrias textiles. Además, la reputación tiene una relación positiva ante el valor de marca con un p-valor de 0,000 y por lo tanto se acepta H2 asegurando que la reputación si tiene un impacto positivo en el valor de marca de la industria textil. Finalmente, el Marketing verde tiene una relación con el valor de marca porque su p-valor es de 0,000, por lo que se acepta H3 concluyendo que el marketing verde tiene un impacto positivo en el valor de marca de la industria textil. Al respecto del análisis de la relevancia predictiva, los cálculos del efecto Q2 permiten analizar el nivel de contribución del constructo exógeno a un constructo latente endógeno (Ibarra et al., 2020). (Tabla 6) se muestra como las variables

latentes endógenas tienen un valor de Q2 mayores a cero y por ende existe una relevancia predictiva entre las variables marketing verde, reputación y valor de marca.

Tabla 5

Relación de las variables.

Hipótesis	Media	Desviación estándar	t-valor	p-valor	Contraste
H1 Marketing verde→ Reputación	0,382	0,130	2,983	0,003	H1 aceptada
H2 Reputación→ Valor de marca	0,449	0,071	6,071	0,000	H3 aceptada
H3 Marketing verde→ Valor de marca	-0,405	0,077	4,981	0,000	H2 aceptada

Nota: Elaborada por los autores.

Tabla 6

Relevancia predictiva

Constructos	SSO	SSE	Q2(=1-SSE/SSO)
Marketing verde	400,000	400,000	
Reputación	300,000	268,724	0,104
Valor de marca	300,000	250,433	0,165

Nota: Elaborada por los autores.

Conclusiones

Esta investigación permite profundizar el conocimiento sobre el concepto del marketing verde en relación con mezcla de marketing en una perspectiva medio ambiental aclarando la importancia de una estrategia corporativa que busca mantener un enfoque sustentable. Por esta razón, se estudió el impacto en la reputación y el valor de marca de las acciones de marketing verde desarrolladas por las empresas textiles.

Como primer punto, analizando el marketing verde frente a la reputación, se concluye que las acciones que realizan las industrias textiles en relación con estrategias de marketing verde tendrán un aumento y un mejoramiento en la reputación, es decir, si las industrias textiles se preocupan por mantener o implementar en los productos, plaza, precio y promoción un tinte ecológico la empresa será mayormente reconocida, respetada, admirada y prestigiosa.

Como segundo punto, se concluye que si una empresa textil se preocupa por mantener una reputación de prestigio frente a sus consumidores el valor de marca se verá afectado positivamente y los consumidores estarán dispuestos a pagar un valor adicional por la adquisición del producto.

Como tercer punto, se concluye que una empresa textil actualmente debe implementar estrategias relacionadas con el cuidado y protección del medio ambiente ya que aportan significativamente en el valor de marca.

Esta investigación provee un importante avance en el estudio del marketing verde, una disciplina que todavía no tiene la atención necesaria por parte de las empresas ecuatorianas. Sin embargo, como los resultados demuestran, las actividades verdes no tienen simplemente unos efectos positivos en los indicadores ambientales, sino también generan una ventaja competitiva para las empresas y causan un fortalecimiento en el valor percibido por el consumidor.

Este campo de estudio es muy diverso y merece que el análisis desarrollado por la presente investigación se extienda a otros sectores productivos o se enfoque en otros aspectos que puedan generar una ventaja competitiva para las empresas, como por ejemplo la calidad percibida o la intención de compra.

Referencias Bibliográficas

- Aldana, J., & Colina, F. (2019). Marketing verde en la conformación de una ciudadanía planetaria en el ámbito educativo Latinoamérica. *Revista San Gregorio*, (31), 150-161. <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/972/15-JULIO223>
- Bur, A. (2013). Marketing sustentable. Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (45), 133-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200817>
- Calder, B., Phillips, L., Tybout, A. (1981). Diseño de la investigación para su aplicación. *Journal of Consumer Research*, 8(2), 197-207. <https://doi.org/10.1086/208856>
- Castillo, S., & Urdaneta, G. (2015). Estrategias de mercadeo verde utilizadas por empresas a nivel mundial. *Telos*, 17(3), 476-494. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99342682007.pdf>
- Castro, J. (2020). La Industria Textil y de la Moda, Responsabilidad Social y la Agenda 2030. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (100), 67-85. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7295944>
- Cervantes, J., & Molina, D. (2018). Medio ambiental, sustentabilidad y vulnerabilidad social. *Las ciencias sociales y la agenda nacional*, 5, 15-979. https://www.researchgate.net/profile/Josemanuel-Luna-Nemecio/publication/329718183_Los_recursos_hidricos_subterraneos_del_oriente_de_l_estado_de_Morelos_ante_el_cambio_climatico_y_las_dinamicas_de_industrializacion_del_territorio/links/5c1807d0299bf139c7605

- Echeverría, M., Abrego, D., & Medina, J. (2017). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *INNOVAR*, 28(69), 15.
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v28n69/0121-5051-inno-28-69-00133.pdf>
- Espinoza, C. P., & Sorhegui, R. A. (2016). Análisis del sector textil ecuatoriano 2009-2013. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 3(4), 1-28.
<http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto/03.pdf>
- Farías, P., (2014). La efectividad de la publicidad oposicional. *Elisevier Doyma*, 31(134), 3-7.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.005>
- Fraj, E., & Matute, J. (2011). Marketing y medio ambiente: Una aproximación a la situación de la industria española. *Universia Business Review*, (31).
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831007>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/3470
- Gonzáles, J. A. (2013). La sostenibilidad ecológica en el desarrollo de productos textiles: Una Revisión de Literatura. *Centroamérica Revista Semestral*, (38).
<https://doi.org/10.5377/ryr.v38i0.1833>
- González, S. G. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (45), 203-211.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200844>
- Ibarra, M.; Rodríguez, G. (2020). Evaluando la evaluación. Validación mediante PLS-SEM de la escala ATAIE para el análisis de las tareas de evaluación. *Relieve*, 26(1), 1-19.
<http://doi.org/10.7203/relieve.26.1.17403>

- Kollner, E., & Tovar, L. (2008). Revisión de prácticas de Marketing Ambiental en México en los ámbitos gobierno, empresa y ONG. *Investigación Administrativa*, (102).
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045208004.pdf>
- Luque, A. (2018). Elementos que favorecen la producción textil transnacional y relación con su responsabilidad social empresarial. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 14(26).
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409656163005/html/index.html>
- Mendoza, E., Boza, J., Escobar, H., & Macías, G. (2017). El marketing verde como generador de valor superior en los emprendedores. *Revista de entrenamiento*, 4(2), 129-144.
<http://www.refcale.ulead.edu.ec/index.php/enrevista/article/view/2242/1175>
- Monteiro, T. A., Giuliani, A., & Kassouf, N. (2015). Mezcla del marketing verde: Una perspectiva teórica. *Cuadernos del cimbage*, (17), 103-126.
<https://www.redalyc.org/pdf/462/46243484005.pdf>
- Muñoz, S. (2020). La Ecologización de la industria de la moda: Actores y procesos. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (19), 199-223.
<https://revistascientificas.us.es/index.php/anduli/article/view/11144/10076>
- Nájera, J. (2018). Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales. *Revista Universidad y empresa*, 20 (35), 13-50. DOI:
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5740>
- Novillo, L., Pérez, M., & Muñoz, J. (2018). Marketing verde, ¿tendencia o moda?. *Universidad y Sociedad*, 10 (2), 100-105. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Peña, I., Roda, J., & Ramírez, S. (2020). Plan de marketing verde para reducir el impacto ambiental en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *Fipcae*, 5(5), 213-231.
 DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcae.v5i5.322>

- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126.
<http://hdl.handle.net/10810/15462>
- Post, J. y Griffin, J., (1997) Parte VII: Gestión de la reputación: búsqueda de la excelencia diaria: gestión de la reputación corporativa y los asuntos externos. *Revisión de la reputación corporativa*, 1, 165-171, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540038>
- Reinoso, M. C. (2019). Estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa española en el Ecuador como una alternativa ecológica en la industria textil ecuatoriana en el periodo 2017-2027. Caso Piñatex. *Tesis de grado*.
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16501>
- Rodríguez, C.; Sánchez, M.; Navarro, A.; Rondán, F.; Pérez, M. (2018). Adopción de la distribución minorista al consumidor ecológico: el caso de España y Alemania. *Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial*, 355-376.
<https://idus.us.es/handle/11441/89387>
- Rugel, D; Nicolalde, M; Alava, C, (2015). Plan de Marketing Ecológico para mitigar los impactos ambientales en la Universidad Politécnica Salesiana. RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 5(9), 55-72.
<https://www.redalyc.org/pdf/5045/504550660005.pdf>
- Sadaba, T. (2018). Consumo de información de moda entre los/as Millennials. *Revista prima social*, (24). <https://revistaprimasocial.es/article/view/2840/2981>
- Salas, H. J. (2018). Marketing ecológico: La creciente preocupación empresarial por la protección del medio ambiente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 15(15).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2018000100010&script=sci_arttext

- Senisterra, J. & Zarela, M., (2021). Revisión de literatura sobre marcas verdes y sostenibilidad, *Revista de ingenierías interfaces*, 4(1), 1-13, <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/512/483>
- Tenaglia, N. S. (2020). ¿Qué tan ético es "vestir verde"? *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (106), 55 - 63. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/832_libro.pdf#page=55
- Vera, J. (2008). Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (41), 69-89. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71611842007.pdf>
- Vicunha, (2020). *La Sustentabilidad es parte de nuestro negocio*. Vicunha. Obtenido de: <https://www.vicunha.com/es/>
- Villegas, C., & González, B. (2013). Fibras textiles naturales sustentables y nuevos hábitos de consumo. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, (13), 31-45. <https://www.redalyc.org/pdf/4779/477947372003.pdf>