ESTUDIOS gerenciales

Vol. 26 No. 115	Abril - Junio de 2010	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia

Presentación 9

Evidence of active management of private Voluntary Pension Funds in Colombia: a performance analysis using proxy ETFs 13
Edgardo Cayón Fallón, Tomás Ricardo Di Santo Rojas y Camilo Roncancio Peña

La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociados 39
Josué Bonilla García

La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial 65
Diana Benito Osorio

Influencia de la deuda con el público y la concentración de la propiedad en la transparencia del mercado de capitales chileno 79
Digna Azúa Álvarez, Verónica Pizarro Torres, Berta Silva Palavecinos y Paola Díaz Riffo

Tasas por utilización del agua. ¿Instrumento de asignación eficiente del agua o mecanismo de financiación de la gestión ambiental? 93
Jhon Alexander Méndez Sayago y Johanna Mildred Méndez Sayago

Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali 117
Aida Florencia Medina Lorza y Delio Ignacio Castañeda Zapata

Inversión extranjera directa y construcción de ferrocarriles en Colombia: el caso del ferrocarril de Panamá (1849-1869) 141
Juan Santiago Correa Restrepo

Empresarialidad y empresa: una aproximación desde la escuela austriaca 161
Geovanny Perdomo Charry

Caso de estudio
Grupo Corporativo Eficacia, una organización que crece y hace crecer: momentos de cambio 181
Francisco Velásquez Vásquez, Ana Virginia Quintero Quintero, Francy Julieth Sánchez Sánchez y Sirley Burgos Campiño

UNIVERSIDAD ICESI

Vol. 26 No. 115	April - June 2010	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia

Presentation 9

Evidence of active management of private Voluntary Pension Funds in Colombia: a performance analysis using proxy ETFs 13
Edgardo Cayón Fallón, Tomás Ricardo Di Santo Rojas y Camilo Roncancio Peña

Quality of human resources management systems as a function of the ISO 9001:2000 certification. Some associated evidence/indicators 39
Josué Bonilla García

Family and work-life balance: a pressing challenge in business management 65
Diana Benito Osorio

Impact of debt to the public and concentration of property ownership on the transparency of the chilean capital market. 79
Digna Azua Álvarez, Verónica Pizarro Torres, Berta Silva Palavecinos y Paola Días Riffo

Water use fees. Is this an instrument for efficient allocation of water or a mechanism for funding environmental management? 93
Jhon Alexander Méndez Sayago y Johanna Mildred Méndez Sayago

Competencies required from human resources managers to ensure their effective performance at industrial manufacturing companies in Cali, Colombia 117
Aida Florencia Medina Lorza y Delio Ignacio Castañeda Zapata

Direct foreign investment and the construction of railways in Colombia: the case of the Panama Railroad Company (1849-1869) 141
Juan Santiago Correa Restrepo

Entrepreneurship and company: an approximation from the austrian school 161
Geovanny Perdomo Charry

Case Study
The *Eficacia* Corporate Group: an organization that grows and fosters growth in times of change 181
Francisco Velásquez Vásquez, Ana Virginia Quintero Quintero, Francy Julieth Sánchez Sánchez y Sirley Burgos Campiño

Vol. 26 No. 115	Abril - Junho 2010	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia

Apresentaçao 9

Evidência de uma gestão ativa das carteiras de fundos voluntários de pensão na Colômbia: uma análise de desempenho usando ETFs proxy 13
Edgardo Cayón Fallón, Tomás Ricardo di Santo Rojas y Camilo Roncancio Peña

A qualidade dos sistemas de gestão de recursos humanos em função da posse ou não de certificação ISO 9001:2000. Algumas evidências / indicadores associados. 39
Josué Bonilla García

Conciliar a vida familiar e a vida profissional: um desafio premente na gestão empresarial 65
Diana Benito Osorio

Influência da dívida pública e a concentração da propriedade na transparência do mercado de capitais do Chile 79
Digna Azua Álvarez, Verónica Pizarro Torres, Berta Silva Palavecinos y Paola Días Riffo

Taxas para utilização de água. É um instrumento para a alocação eficiente da água ou um mecanismo financeiro da gestão ambiental? 93
Jhon Alexander Méndez Sayago y Johanna Mildred Méndez Sayago

Qualificações exigidas aos gerentes de recursos humanos para um desempenho eficaz das empresas industriais em Cali, Colombia 117
Aida Florencia Medina Lorza y Delio Ignacio Castañeda Zapata

Investimento directo estrangeiro e construção de ferrovias na Colômbia: o caso da ferrovia do Panamá *(1849-1869)* 141
Juan Santiago Correa Restrepo

Empreendedorismo e empresa: uma abordagem a partir da escola austríaca 161
Geovanny Perdomo Charry

Caso de estudo
Grupo Empresarial de Eficácia, uma organização que cresce e faz crescer: momentos de mudança 181
Francisco Velásquez Vásquez, Ana Virginia Quintero Quintero, Francy Julieth Sánchez Sánchez y Sirley Burgos Campiño

UNIVERSIDAD
ICESI

ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

COMITÉ EDITORIAL

Julio César Alonso C., Ph.D.
Director del Cienfi Universidad Icesi
Colombia

Luis Eduardo Arango, Ph.D.
Investigador Banco de la República
Colombia

Bruce Michael Bagley, Ph.D.
Profesor Universidad de Miami
Estados Unidos

José Roberto Concha, Ph.D.
Director MBA Universidad Icesi
Colombia

Boris Salazar
Profesor Universidad del Valle
Colombia

Sigmar Malvezzi, Ph.D.
Profesor Fundación Getulio Vargas
Brasil

COMITÉ CIENTÍFICO

José Pla Barber, Ph.D.
Profesor Universidad de Valencia
España

Robert Grosse, Ph.D.
Director Standard Bank
Sudáfrica

Jhon James Mora, Ph.D.
Jefe del Departamento de Economía
Universidad Icesi
Colombia

Arlene Tickner, Ph.D.
Profesora Universidad de los Andes
Colombia

COORDINACIÓN EDITORIAL

Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.
Editor
Decano Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas
Universidad Icesi
hochoa@icesi.edu.co

Stephanie Vergara Rojas
Coordinadora de la Revista
Universidad Icesi
svergara@icesi.edu.co

INFORMACIÓN EDITORIAL

Año	**ISSN**	**Nombre ISO**
26 de publicación	0123-5923	estud.gerenc.

- **Estudios Gerenciales** es continuidad de **Publicaciones ICESI**.
- **Estudios Gerenciales** se encuentra en **categoría A2** del Índice Nacional de Publicaciones Seriadas, Científicas y Tecnológicas de Publindex, Colciencias.

Misión

La misión de ***Estudios Gerenciales*** es divulgar entre la comunidad académica y profesional internacional, los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad, relacionados con investigaciones en las áreas de administración y economía, de autores colombianos e internacionales, arbitrados anónimamente por pares académicos de reconocida trayectoria; y ser incluida en las bases electrónicas de publicaciones científicas y profesionales de mayor reconocimiento en el mundo.

Periodicidad

Trimestral

Tiraje

1.000 ejemplares

Política Editorial

Estudios Gerenciales es una revista arbitrada, enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas sus ramas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. También participan artículos producto de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa que utilicen el método científico. Igualmente, son bienvenidas las cartas al editor, los artículos de revisión y los reportes de caso que sigan una rigurosa metodología investigativa.

Público objetivo

Estudios Gerenciales se dirige a todas las personas (académicos, profesionales y estudiantes) e instituciones interesadas en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía, desarrolladas en un contexto iberoamericano. Se entenderá Iberoamérica como aquella región conformada por los latinoamericanos de habla castellana y portuguesa, lo que incluye a latinos residentes en Norte América y al público de España y Portugal. Esto no significa que autores iberoamericanos que estén interesados en otras regiones no puedan enviar sus documentos, o por el contrario, que estudios sobre Iberoamérica provenientes de otras regiones no sean considerados. Nuestro interés principal es la divulgación y generación de conocimiento en la región, lo que implica el diálogo entre todos los participantes de la comunidad académica iberoamericana. Para ello, la revista mantiene relaciones de canje y suscripción con:

- Escuelas de administración y economía
- Bibliotecas
- Académicos
- Gremios
- Instituciones académicas públicas y privadas
- Organizaciones y entidades públicas y privadas

Todas las anteriores en los órdenes nacional e internacional.

Copyright

Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista ***Estudios Gerenciales***, tanto en su publicación impresa como electrónica.
El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente: ESTUDIOS GERENCIALES (ISSN 0123-5923) nombre corto (nombre ISO): **estud.gerenc.**

Consulta de ejemplares

Usted puede acceder a los artículos y las versiones completas de todos los ejemplares de nuestra revista en formato pdf, entrando en la página web:
http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/consulta_de_ejemplares.php

ESTUDIOS GERENCIALES ESTÁ INDEXADA EN

Colciencias, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas y Científicas y Tecnologías de Publindex – Categoría A2.

Scielo – Colombia

Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), incluyéndola en JEL (Journal of Economic Literature, versión impresa), e-JEL (versión electrónica de JEL), JEL en CD y EconLit (la bibliografía electrónica de la AEA).

La Red ALyC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)

CLASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas)

Thomson Gale – Informe Académico

Catálogo de Latindex

EBSCO

RePEc

DoTEc

EconPapers

BDGS (Biblioteca Digital Gerencia Social)

DOAJ (Directory of Open Access)

Ulrich's

Suscripciones y canje
Revista Estudios Gerenciales
Universidad Icesi
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608
Cali, Colombia
Teléfonos: (57-2) 555 2334, Ext. 8210 ó 8266

Página web y contactos
http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/
estgerencial@icesi.edu.co
svergara@icesi.edu.co

PRESENTACIÓN

Continuando con nuestra labor de recopilar y dar a conocer a Iberoamérica la producción intelectual de investigadores nacionales e internacionales, en economía y administración, presentamos el nuevo ejemplar de **Estudios Gerenciales.**

En esta oportunidad contamos con la participación de autores chilenos, españoles, venezolanos y colombianos, cuyos discernimientos en temas de finanzas, calidad, gestión organizacional, recursos humanos, economía, negocios y emprendimiento, están contenidos en ocho artículos y un caso de estudio. El primer artículo, "Evidence of active management of private Voluntary Pension Funds in Colombia: a performance analysis using proxy ETFs", desarrollado por Edgardo Cayón, Tomás Di Santo y Camilo Roncancio, tiene como objetivo demostrar si se puede obtener una rentabilidad mayor a través de los fondos privados de pensiones en Colombia, a aquella que se podría percibir al invertir productos de gerencia pasiva, como los Fondos Negociables en el Mercado (ETFs por sus siglas en inglés), siendo ambos mercados relativamente nuevos en Colombia. A partir de la comparación de las medidas comunes de desempeño de 30 fondos privados de pensiones colombianos y sus respectivos ETF, los autores obtuvieron como resultado que sólo dos de los fondos mutuos en estudio lograron superar los fondos negociables en el mercado, por lo que se concluye que un inversionista colombiano tendría más incentivos para invertir en un ETF que en un fondo privado de pensiones, ya que la rentabilidad sería mayor en el primero.

El segundo artículo, escrito por Josué Bonilla, corresponde a "La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociadas", donde el autor hace una comparación entre las empresas que tienen la certificación de calidad con respecto a las que no, a partir de un grupo de indicadores aplicados al área de recursos humanos. A partir de la investigación se obtiene como hallazgo principal, que no hay evidencia suficiente para afirmar que las empresas difieren en calidad, en cuanto a recursos humanos, con respecto a la tenencia de la certificación. Esto llama la atención en la medida en que al igual que las otras áreas propias de una empresa, las áreas de gestión humana y afines son igual de importantes, y la certificación aunque es una herramienta útil y una motivación para las empresas buscar la mejora y desarrollo continuos, cubre parcialmente los aspectos cruciales a evaluar de dichas áreas. Indicadores o evidencias, que tal vez, al enfocarse específicamente y en detalle en ellos, se lograría garantizar una calidad global de la empresa.

Continuando con el tema de recursos humanos y gestión organizacional, Diana Benito se adentra en el reto de la conciliación entre el tiempo que un individuo le dedica a su trabajo y el tiempo que le dedica a su familia en el artículo, "La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial". Donde propone como solución a esta disyuntiva por mucho tiempo excluyente, el trabajar en equipos multidisciplinares autogestionados en los que prime la definición de los procesos a partir del uso de horarios flexibles, apelando a la responsabilidad de los individuos a través de un liderazgo compartido. Un tema de creciente importancia por nuestros días, ya que al tener en cuenta las capacidades y necesidades del trabajador tanto a nivel de individuo como al de equipo, y reconocer que él es uno de los aspectos y recursos más valiosos de la empresa, se proponen soluciones como la planteada en este trabajo, que deben ir de la mano con la estrategia organizacional, donde la calidad de vida de los empleados mejora y se logra un ambiente laboral enriquecedor y productivo, que contribuye al éxito de la empresa.

El cuarto artículo, "Influencia de la deuda con el público y la concentración de la propiedad en la transparencia del mercado de capitales chileno", de las autoras Digna Azua, Verónica Pizarro, Berta Silva y Paola Díaz, muestra a partir de la regresión de un modelo econométrico, que las hipótesis sobre el efecto de la deuda con bonos y la concentración de la propiedad de las acciones sobre la transparencia de la información que brindan las empresas, son válidas. En el sentido que, a mayor tenencia de bonos la transparencia será mayor y a mayor concentración de propiedad, es decir, cuando el patrimonio está concentrado en unos pocos accionistas, ésta será menor. Lo cual es interesante en el sentido de que se expone que el comportamiento de las empresas chilenas va de acuerdo con lo establecido en la teoría existente, respecto a los gobiernos corporativos y el manejo de la información que se da a conocer, y se determina qué características hacen de ciertas empresas más propensas a entregar más y mejor información.

Pasando al artículo de Alexander Méndez y Johanna Méndez, "Tasas por utilización del agua ¿instrumento de asignación eficiente del agua o mecanismo de financiación de la gestión ambiental?", en el que los autores hacen un estudio desde el criterio de eficiencia económica agregada para la distribución de un caudal entre diferentes usuarios, con el objetivo de encontrar la viabilidad teórica de la asignación de precios por uso del agua para garantizar la asignación eficiente de la misma y servir a su vez como una fuente de ingresos que permita la financiación de la gestión ambiental. El artículo es de gran interés pues los resultados obtenidos muestran que las tasas por utilización no son una medida que permita garantizar la asignación eficiente del recurso en los sentidos a los que se hace referencia. Razón por la cual los autores proponen un método, partiendo de la premisa de que es posible superar las dificultades que tiene esta aproximación, a través de la modificación paulatina de la tarifa de la tasa por utilización, sentando así las bases para que las

administraciones del recurso, puedan desarrollar políticas de asignación eficientes en pro del bienestar de la población implicada.

En el artículo número seis de esta edición, se retoma la rama de recursos humanos, con el trabajo de Aida Medina e Ignacio Castañeda titulado "Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia". Un estudio desarrollado a través de entrevistas con los Encargados de la Gestión de Recursos Humanos (EGRH) y sus respectivos jefes de empresas pertenecientes al sector industrial, con el objetivo de identificar cuáles son las competencias que deben tener los primeros para lograr un desempeño eficaz en sus funciones. Del análisis, los autores obtienen que el enfoque que se le debe dar al perfil de los EGRH debe ser uno que se concentre en el pensamiento estratégico y en el entendimiento del negocio, pues de esta forma el impacto de ellos en la organización será más significativo que cuando sólo se especializan en los procesos tradicionales de recursos humanos. Es una propuesta que va acorde con lo que se vive en el mundo organizacional actual, ya que cada vez el área de recursos humanos adquiere mayor importancia, y es de esperarse por ser la encargada del manejo de uno de los recursos más valiosos que pueda tener una empresa, el talento humano. En este sentido, es de vital interés el conocer qué están demandando las empresas en cuanto a las competencias que debería tener un profesional en gestión de recursos humanos, para que de esta manera los modelos de educación se ajusten a ello.

En "Inversión extranjera directa y construcción de ferrocarriles en Colombia: el caso del ferrocarril de Panamá *(1849-1869)"*, artículo desarrollado por Juan Santiago Correa, en el que se desenvuelve la historia del proceso de construcción y puesta en funcionamiento de una de las obras más ambiciosas del siglo XIX en Colombia, la Panama Railroad Co.. El estudio tiene como objetivo suplir en parte, el vacío historiográfico de la primera línea férrea colombiana desde las visiones de lo económico y lo empresarial, que actualmente existe. En el recorrido que realiza el autor, se pueden percibir las implicaciones sociales, políticas y económicas que tuvo el desarrollo de esta obra transoceánica, una iniciativa de empresarios extranjeros que tuvieron la visión suficiente para al menos considerar posible, la puesta en marcha de un proyecto de esta magnitud. El trabajo realizado logra no sólo contribuir a la historiografía del tema sino que también incita a nuevas investigaciones para continuar indagando acerca del impacto de la iniciativa sobre el desarrollo colombiano y las relaciones internacionales que sostenía en esa época, tanto de orden político como de su articulación a mercados de otros países.

Geovanny Perdomo, en su artículo "Empresarialidad y empresa: una aproximación desde la escuela austriaca", busca profundizar estos conceptos haciendo una revisión de la teoría desarrollada por dicha escuela de pensamiento económico. Conceptos que hoy por hoy, son la base de estudios de investigación en las ramas de la economía de la organización, creación de nuevas empresas, fortalecimiento empresa-

rial y administración. Del estudio el autor concluye que efectivamente la influencia de estos conceptos plantados desde esta línea de pensamiento, se manifiesta hoy vívidamente en las teorías de empresa y organización y en las concepciones de cambio técnico, emprendimiento, innovación y de gestión, aspectos abordados desde el emprendedor y el empresario.

Finalmente, y como es característico en **Estudios Gerenciales**, se presenta el caso de estudio del trimestre. Continuando con la línea de emprendimiento, Francisco Velásquez, Ana Vírginia Quintero, Francy Julieth Sánchez y Sirley Burgos, desarrollan el caso "Grupo corporativo Eficacia, una organización que crece y hace crecer: momentos de cambio", en el que se expone la historia de uno de los grupos más representativos del sector de servicios temporales en Colombia, Eficacia. En el que se destaca la flexibilidad de las empresas de este sector, en cuanto a su capacidad de adaptación al medio cambiante gracias a su papel de aliadas estratégicas con sus clientes. Enfoque que le ha dado muy buenos resultados a Eficacia y que ha sido la clave para el desarrollo de nuevas concepciones de manejo de la información y conocimiento, cuyo motor principal corresponde al talento humano con el fin de lograr la calidad, la efectividad, buen servicio y posicionamiento de la empresa.

Esperamos que esta nueva entrega de **Estudios Gerenciales** haya cumplido con las expectativas del lector, en la medida en que ofrece como siempre, una variedad de temas que enriquecen la información sobre antecedentes y actualidad en las ramas de economía y administración. Es para nosotros un gusto contar con sus valiosos comentarios acerca de este número, los cuales pueden hacer llegar a través de nuestra página de internet: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales, o a nuestro correo electrónico: estgerencial@icesi.edu.co

Héctor Ochoa
Editor

EVIDENCE OF ACTIVE MANAGEMENT OF PRIVATE VOLUNTARY PENSION FUNDS IN COLOMBIA: A PERFORMANCE ANALYSIS USING PROXY ETFs[1]

EDGARDO CAYÓN FALLÓN*
Master in Business Administration, McGill University, Canada.
Profesor Asociado Finanzas, Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia
Dirigir correspondencia a:
Calle 35 No. 6-16 Casa Fundadores, Bogotá, Colombia.
ecayon@cesa.edu.co

TOMÁS RICARDO DI SANTO ROJAS
Especialista en Finanzas Corporativas, Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia.
Analista Financiero, Banco Santander, Colombia.
tdisantorojas@santander.com.co

CAMILO RONCANCIO PEÑA
Especialista en Finanzas Corporativas, Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia.
Consultor, Blooming Trading S.A. C.I., Colombia.
camilo.r@etb.net.co

Fecha de recepción: 26-01-2009 Fecha de corrección: 01-09-2009 Fecha de aceptación: 13-04-2010

ABSTRACT

The purpose of this study is to find evidence that shows that either active management of private pension funds in Colombia actually adds value to the investors or, on the contrary, investors would achieve better results if they invested in passively managed products such as, for example, an ETF (Exchange Trade Fund). After conducting a review of data available from 30 different private pension funds in Colombia and 30 ETFs that had similar investment goals to these portfolios, our findings reveal that, using common performance indicators, a Colombian investor would have a better ROI by investing in passively managed products (ETFs) than in portfolios currently offered by voluntary pension funds in Colombia.

KEYWORDS

Portfolio performance, active management, voluntary pension market in Colombia

JEL Classification: G1, G10, G11

1 This article is based on the data collected for a research project in order to fulfill the thesis requirement in order to obtain the degree of Especialist in Corporate Finance of Tomás Di Santo and Camilo Roncancio both of them former CESA graduate students.

* Autor para correspondencia.

RESUMEN

Evidencia de la gerencia activa de los portafolios de los Fondos Voluntarios de Pensiones en Colombia: Un análisis de desempeño utilizando ETFs proxy

El propósito del presente estudio es encontrar evidencia de que la gerencia activa de los portafolios administrados por los fondos privados de pensiones en Colombia realmente agrega valor a los inversionistas, o si por el contrario dichos inversionistas obtendrían mejores resultados invirtiendo en un producto de gerencia pasiva como los ETFs. Después de analizar los datos de 30 portafolios administrados por los fondos de pensiones en Colombia y de 30 ETFs que tuvieran objetivos de inversión similares a estos portafolios, el resultado obtenido fue que bajo medidas comunes de desempeño, el inversionista colombiano obtendría mejores rentabilidades invirtiendo en productos de gerencia pasiva (ETFS) que en los portafolios que ofrecen actualmente los fondos de pensiones voluntarias en Colombia.

PALABRAS CLAVE

Desempeño de portafolios, gerencia activa, fondos voluntarios de pensiones en Colombia

RESUMO

Evidência de uma gestão ativa das carteiras de Fundos Voluntários de Pensão na Colômbia: Uma análise de desempenho usando ETFs proxy

O objetivo deste estudo é encontrar evidências de que a gestão activa das carteiras geridas por fundos de pensões privados na Colômbia realmente agrega valor para os investidores, ou se, pelo contrário o investidor poderia obter melhores resultados investindo em produtos de gestão passiva, como os ETFs. Após analisar os dados a partir de 30 carteiras geridas por fundos de pensão na Colômbia e 30 ETFs que tiveram objetivos de investimento semelhantes a estas carteiras, o resultado obtido foi que, no âmbito das medidas comuns de desempenho, o investidor colombiano obteria um melhor retorno sobre o investimento em produtos de gestão passiva (ETFS) do que nas carteiras que oferecem atualmente os fundos de pensões voluntários na Colômbia.

PALAVRAS CHAVE

Desempenho de carteiras, gestão ativa, fundos voluntários de pensões na Colômbia

INTRODUCTION

One of the main reasons why investors invest in a particular kind of risky asset is to seek a higher rate of return rather than the one they can obtain by investing in a safer asset. Is not a secret that individual investors tend to diversify risk by holding a portfolio in the hope that the gains obtained by a particular stock or bond can offset the losses of others assets that are part of the investor´s portfolio. Given the fact that investing in financial assets involves a considerable amount of risk and that is why for the average individual investor the cost of owning and structuring a diversified portfolio is quite prohibitive, the common practice in that the individual investor seeks the help of specialized institutions that offers a range of managed portfolios (usually called mutual funds), where the investor can invest in tailored products according to his specific needs.

Of course these institutions charge a fee to the investors in return of the services offered, they usually engage in the process of active management which means that they use their clients money to buy and sell securities in a frequent basis in order to beat a specific benchmark, such as a market or specific sector index, so they can obtain a higher return than the one observed for the benchmark in a similar period of time.

In Colombia there are different kinds of institutions that offer these services, being the Colombian private pension fund the most important one, if the value of assets under management is taken into account. However, given the myriad of financial innovation in recent years it is now possible for the individual investors to invest directly in products that mimic or replicate the returns of the most popular market indices or particular sector indices at a relatively low cost and without the risks involved in active management. These products are commonly known in the industry as Exchange Traded Funds (ETFs). Therefore, the purpose of the present paper is to find evidence that the Colombian private pension funds obtain higher returns for their clients than the ones that can be obtained by investing passively in replicating benchmark products such as ETFs.

1. BACKGROUND

1.1. What are ETFs?

An ETF is very similar to a mutual fund, basically because both hold a portfolio of securities. The main difference between the two of them is that an ETF can be sold and bought as any common stock throughout the business day, whereas the net asset value (NAV) units of a mutual fund portfolio is calculated at the end of the day. This means that any transaction of a particular investor involving the selling and buying of NAV units of a mutual fund usually takes a business day in order to be effective, as opposed to an ETF transaction that can be done immediately at market prices (Gastineau, 2001). The first ETF was created in 1993 and was traded at American Stock Exchange (AMEX). An ETF share is simply a common stock that gives ownership over a pool of assets deposited in a trust. The process of creating an ETF is quite simple, it begins when a financial institution buys a portfolio of securities and deposits them with a

third party, the trustee. As a separate legal entity, the trustee can then issue commons stocks based on the value of the securities under custody and these commons stocks are given back to the financial institution that owns the portfolio so they can be traded to a third party of investors as ETF shares (Poterba and Shoven, 2002).

One of the main features of ETFs is that most of them are designed to track a specific market or economic sector index. This feature is of paramount importance because it allows the individual investor to hold a stock that is a diversified portfolio itself with the features of a common stock transaction. This means that the investor can buy the ETF on margin or sell the ETF according to market perception. For example the Powershares QQQ (Ticker: QQQQ) ETF holds all the stocks that compose the NASDAQ-100 and the returns on its shares is highly correlated with the one of the index. However, most ETFs like equity mutual funds suffer from what is called a *tracking error* which means that the ETFs are not perfectly correlated with the indices they are supposed to replicate. However, for practical investment purposes the correlation tends to be quite high, and most of the differences can be explained by the operating expenses charged by the ETF administrator and the bid-ask spread on trading days (Poterba and Shoven, 2002).

The growth of the ETF industry is quite overwhelming, in 1995 there were only two ETFs available to investors managing one billion in assets, by the year 2006 this figure had grown to 335 billion assets distributed in more than 263 ETFs that covered a wide variety of market and sector indices as well as commodities benchmarks (NYSE, 2006). One of the factors that can explain the increasingly popularity of ETFs is the fact that the administrators of these kind of products act as passive managers which means that they only buy and sell securities of the trust when the composition of the assets of the index that the ETF is trying to replicate changes for some reason, as opposed to mutual funds where the administrators act as active managers selling and buying stock in order to try to beat their respective investments benchmarks. This is why many investors see the ETFs as an investment alternative that allows them to hold a diversified portfolio at a low cost with an easy benchmark to follow, as opposed to the traditional mutual fund administrators whose fund returns can be affected negatively by bad timing and selectivity decisions by the fund manager.

1.2. The Colombian private pension fund industry

In Colombia the private pension fund industry is quite recent compared with industrialized countries. It was just until 1993 that private pension fund companies in Colombia began their operations. Their growth in clients and assets under management is quite astonishing, in 1995 there were 1'710.865 clients affiliated or roughly 34% of the active economic population at the time, and by 2007 the number of clients had grown to a staggering 7'406.882 or 55% of the economically active population. In 1995 the assets of the funds totaled USD 262 million, by the end of 2007

the figure had grown to USD 25.732 billion[2] (Asofondos, 2009).

In Colombia the private funds have a series of legal restrictions regarding the type of securities in which they can invest, therefore all of the funds practically invest in the same kind of portfolio which is primary composed by public debt, dollar denominated debt and highly rated Colombian equity (Asofondos, 2006), therefore the returns of each fund tends to be very similar to the others, given that the basic composition of the portfolios in which the fund invest their client's money is basically the same. However, besides the basic pension product that is regulated by law, the funds are not restricted to offer their clientele a wide variety of mutual funds in which the previously mentioned restrictions do not apply, and in which the investor is free to choose which investment vehicle suits his objectives best. This is done with the purpose of providing the investors an opportunity to explore different kind of investment opportunities in the hope of increasing the amount of their savings in the fund of for short-term gains in speculative opportunities.

The main reason why Colombian investors prefer to invest in the mutual fund offered by the private pension fund companies rather than trough a brokerage firm relies on the fact that the amounts needed to invest are much smaller in the first one. Another reason is that for the economically active population, the investment can be done by direct discount on the persons payroll in a series of monthly installments which in turn helps the wage earner to reduce the amount of income tax that he has to be paid monthly based in the amount earned (this income tax is deduced directly from the person payroll by the employer who then transfers it directly to the government). It is important to mention that if an investor invest in a mutual fund trough its private pension company and keeps the investment for a period of five years the investor can gain the benefit of keeping the money that had been saved from paying a lower monthly income tax, if instead the investor decides to sell its investment at an earlier time he losses the tax benefit and has to pay the amount he owes to the government for the monthly savings he obtained by a reduced income tax. Usually the persons that invest in these kinds of products are the ones with the higher incomes and this alone can explain for the increasing demand of mutual funds administered by Colombian private pension fund companies. This demand is supported by their growth in clients and assets under management, in 1995 there were just 12.171 clients for this kind of products, by 2007 the number of clients grew to 340.905. In 1995 the assets of the mutual funds under management by Colombian private pensions companies totaled barely USD 37 million by the end of 2007 the figure grew to USD 3.308 billion[3] (Asofondos, 2009). One distinctive feature is that most

2 These figures are calculated using the official exchange rate for the dates 31/12/1995 and 31/12/2007, which were USD/COP=$987,65 and USD/COP=$2.014,76 respectively.

3 These figures are calculated using the official exchange rate for the dates 31/12/1995 and 31/12/2007, which were USD/COP=$987,65 and USD/COP=$2.014,76 respectively.

of the mutual funds managed by these companies are actively managed with a well defined investment objective. Therefore, the question to bear in mind is that if the mutual funds administered actively by these companies provide superior returns that passively managed products such as ETFs?

2. LITERATURE AND THEORETICAL REVIEW

The literature concerning the evaluation of mutual fund performance is mostly based in the assumptions stated by the Efficient Market Hypothesis (EMH). In its basic form, the hypothesis states that for the individual investor it is very difficult to beat the market (or a market portfolio) because all the publicly available information given to a group of competing investors is already fully priced in the particular securities that compose each investor's portfolio, therefore since all the prices already reflects the market sentiment is impossible for an individual investor to obtain superior performance based on the same information that is also available to other competitors (Fama, 1970).

Of course this hypothesis is not popular among investors and portfolio managers whose job depends in providing results that beat the average market performance (Varami and Kalash, 2008). The empirical evidence concerning the EMH has been widely documented and with diverse results. The first studies concerning mutual fund performance provided support to the EMH.

One of the first studies was conducted by William Sharpe using a measure of total risk-return performance for 34 funds for the period between 1945 and 1953 that concluded that in average the funds underperformed the Dow Jones industrial index for the same period (Sharpe, 1966). These results were confirmed by Michael Jensen who used the Capital Asset Pricing Model (CAPM) in order to find the expected return for a set of mutual funds between the period of 1945 and 1964. By comparing the expected equilibrium return according to the CAPM and its deviation from the funds actual returns, the conclusion was that the vast majority of the funds observed had negative alphas.[4] This particular finding implied that by that specific measure, the funds underperformed the market index for the period under observation (Jensen, 1968).

Also, by using a systematic risk-return approach Jack L. Treynor came to the same conclusions than the previous studies found (Treynor, 1966). However, throughout the years several researchers have found evidence that contradicts some of the postulates of the EMH.

For example, certain studies have found statistical evidence that small capitalization mutual funds in the US have beaten the market benchmark on a risk-adjusted basis for the period between 1994-2007 (Varami and Kalash, 2008).

In the case of index mutual funds (a passively managed product with

4 Alpha is obtained by substracting the fund actual return by the expected return obtained using the CAPM.

similar characteristics to open mutual funds), there is evidence that by using risk-adjusted and transaction cost measures, these index funds tend to perform better than actively managed funds on average (Frino and Gallagher, 2001).

On the other hand, the literature concerning the performance of ETFs is very scarce. The research conducted until know has been focused around the issues of liquidity and transaction costs. One of the studies on the subject points out that these products (ETFs) are not attractive to small investors due to higher transaction costs than the ones those investors will incur with index mutual funds (Dellva, 2001). Another study shows that ETFs allow investors to sell their investments at market prices at any point in time, which in a certain way offset the higher transaction costs that are associated with buying and selling ETFs shares (Kostovetsky, 2003).

On the international side little has been writen regarding ETFs, but about the performance of US based international equity mutual funds, one study concluded that these funds did not provided either individually or in average a performance that surpassed the return obtained by a benchmark equity index for the period observed between 1982-1988 (Cumby and Glen, 1990).

Although, there is not enough literature regarding the subject of market efficiency in the specific case of ETFs, is a fact that these products are usually tied to the performance of major market index. It is in this context, that the present study would seek proof if indeed the actively managed Colombian private pension mutual funds can outperform passive managed investments benchmarks which in this study would be ETFs.

For the purpose of this paper, the passive managed investment benchmarks would be chosen from the ETFs available in the market. The ETFs would be selected on the basis that their respective investment objectives are similar to those of the Colombian private pension mutual funds under study.

3. COMMON PERFORMANCE MEASURES

3.1. Sharpe ratio

This is one of the most widely used techniques for calculating the risk-adjusted return of a portfolio or mutual fund. The reasoning behind the measure is that it allows the investor to perceive how many units of return there are per units of risk. (Sharpe, 1966) One of the criticisms surrounding this measure is that the standard deviation is a very naïve approach in measuring risk (Bogle J., 1998). The measure will also overestimate results in securities that not behave like the normal distribution. Besides these problems, the Sharpe ratio is still one of the most popular techniques for comparing risk-adjusted returns. The formula used to calculate the Sharpe ratio is:

$$\text{Sharpe Ratio} = \left(\frac{\left(R_p - R_f\right)}{\sigma_p} \right) \qquad (1)$$

Where R_p is the average return of the portfolio for a specific holding period, R_f is the proxy for the risk free rate for a specific holding period and σ_p is the standard deviation of the portfolio

for a specific holding period. Generally having investments with a higher Sharpe ratio than their benchmarks is good. The logic being that with a higher Sharpe ratio, the investor is obtaining more units of returns per units of risk assumed.

3.2. Jensen's alpha

The Jensen´s alpha evaluates the performance of an investment in terms of excess return over the theoretical return of the portfolio using the CAPM. Since the CAPM return is risk-adjusted, this means that for a higher risk we should expect a higher return. The measure is obtained by subtracting the actual return of a portfolio from the excepted return of that portfolio obtained using the CAPM. The result obtained is commonly known as the Jensen alpha (Jensen,1968). Therefore, a positive alpha means that the portfolio over performed relative to its theoretical expected return. On the contrary, a negative alpha means that the portfolio underperformed relative to its theoretical expected return. The formula used to calculate the Jensen´s Alpha is:

$$\text{Jensen's Alpha } (\alpha) = R_p - (R_f + (R_f + (\beta_p \times (R_m - R_f)) \quad (2)$$

Where R_p is the average return of the portfolio for a specific holding period, R_f is the proxy for the average risk free rate for a specific holding period and β_p is the coefficient of regression of the portfolio as a dependent variable versus the market proxy as an independent variable for a specific holding period and R_m is the average for the proxy of market return for a specific holding period. One of the main problems of this measure is that the betas obtained tend to be unstable for different periods of time. This instability in beta can lead us to overstate the amount of systematic risk (very high betas) in periods of market turbulence. In the same way, unstable betas can lead us to understate the benefits of contrarian strategies (shorting the stock) in times of market turbulence (Jones and Yeoman, 2001).

3.3. Treynor ratio

The Treynor ratio is calculated practically in the same way as the Sharpe ratio, the main difference being that it uses the systematic risk of a particular portfolio as measured by β_p as opposed to the portfolio variance which is used in the Sharpe ratio. It is primarily used to compare the performance of a particular sub-portfolio to the one of a larger portfolio of similar characteristics that is more diversified (in the sense that the larger portfolio holds more securities than the sub-portfolio that is under observation) (Treynor, 1996). The interpretation is the same as the Sharpe ratio but in units of systematic risk. The problems with this performance measure are very similar with the ones encountered using the Sharpe ratio or the Jensen´s alpha. The formula used to calculate the Treynor ratio is:

$$\text{Treynor Ratio} = \left(\frac{(R_p - R_f)}{\beta_p} \right) \quad (3)$$

Where R_p is the average return of the portfolio for a specific holding period, R_f is the proxy for the risk free rate for a specific holding period

and β_p is the coefficient of regression of the portfolio as a dependent variable versus the market proxy as an independent variable for a specific holding period.

3.4. Modigliani and Modigliani (M-Squared) measure

The M-Squared measure is different from the other measures because it calculates the performance of a specific investment in terms of real returns rather than in units. Therefore the interpretation is straightforward in the sense that the investment with the highest M-Squared is the one with the best performance. This distinct attribute of the M-Squared measure makes it easier for the investor to make comparison between different investments. The formula used to calculate the M-Squared measure is:

$$\text{M - Squared} = \left(\frac{\left(R_p - R_f\right)}{\sigma_p} \right) \sigma_m + R_f \quad (4)$$

Where R_p is the average return of the portfolio for a specific holding period, R_f is the proxy for the risk free rate for a specific holding period and σ_p is the standard deviation of the portfolio for a specific holding period and σ_m is the standard deviation of the market proxy for a specific holding period (Modigliani, & Modigliani, 1997).

4. DATASET

The data for the study comes from three private Colombian pension funds companies. The data was gathered from 30 different open mutual funds with different investment objectives for an observed time period. By analyzing the portfolio composition of the Colombian mutual funds, a group of ETFs were selected to serve as benchmarks to those open mutual funds. The benchmark ETFs were selected on the basis that their respective investments objectives were similar to those of the assets of the open mutual funds under study. These similarities between compositions and investment objectives can be observed in Appendix A.

From the appendix is observed that the differences between the dates are mainly due to the fact that either the benchmark ETF or the Colombian mutual fund began their operations on that specific date. It is important to remember that ETFs are a rapidly expanding industry that just until recent years is catching up to the myriad of products offered by the US mutual fund industry.

5. METHODOLOGICAL ISSUES

In order to measure the actual performance for each fund under study relative to their benchmark ETF, the following adjustments were made to the data under study:

1. Since the study is done from the Colombian investor point of view all the data was converted to Colombian pesos in order to take into account the variability of the USD/COP exchange rate.[5]
2. For each ETF the closing price of a specific date was multiplied by the USD/COP exchange rate for that date (in Table 1., Column

5 (Banco de la República: Colombia, 2008)

1 multiplied by Column 4). The result of this operation is the value of an ETF share in COP (Column 6).

3. The NAV for each fund is calculated at the end of the business day and is reported in Colombian pesos by the fund´s management (Column 2).

4. The daily average proxy for the risk free rate was calculated using the weekly average for the one-year Cerificate of Deposit (CD) in the Colombian money market[6] for the different periods of time under study (the average of Column 8 for an observed period).

5. The Betas and the other descriptive statistics of the study were obtained by using the discrete daily returns for each of the time series under observation (a simple linear regression obtained by the returns exhibited in Column 5 as the independent variable and the ones in Column 7 as our dependent variable).

6. The periods of observation are not long enough to obtain the Colombian tax benefit, so the returns can be comparable without this leverage effect.

The results of the study are obtained by calculating the common performance measures for both the Colombian private pension fund and comparing them with their respective benchmarks. The portfolio return and the market proxy return are obtained by the averages of Column 3 and Column 8 for the period under observation for each portfolio and ETF under study.

Table 1. Example of Sample data.

DATE	USD/COP EXCHANGE RATE COLUMN 1	NET ASSET VALUE	% RETURNS COLUMN 3	CLOSING VALUE ETF ILF COLUMN 4	RETURN ETF USD COLUMN 5	ETF – EMBI – ILF COP COLUMN 6	RETURN ETF COP COLUM 7	EFFECTIVE DAILY rate – 1 YEAR CD COLUMN 8
31- Jul-08	1.792,24	1.120,24	0,09196%	50,50	-1,712729%	90.508,12	-1,572136%	0,02549
30 - Jul-08	1.789,68	1.119,22	0,050886%	51,38	4,303695%	91.953,76	5,793342%	0,02549
29 - Jul-08	1.764,48	1.118,65	0,013090%	49,26	2,347808%	86.918,28	1,161604%	0,02549
28-Jul-08	1.785,17	1.118,50	-0,005709%	48,13	-0,557851%	85.920,23	-0,557851%	0,02549
27-Jul-08	1.785,17	1.118,56	0,016965%	48,40	0,000000%	86.402,23	0,000000%	0,02554
26-Jul-08	1.785,17	1.118,37	0,018054%	48,40	0,000000%	86.402,23	0,454111%	0,02554
25-Jul-08	1.777,10	1.118,17	0,038758%	48,40	0,207039%	86.011,64	0,481269%	0,02554
24-Jul-08	1.772,25	1.117,74	0,016131%	48,30	-3,899721%	85.599,68	-5,245980%	0,02554

6 (Banco de la República: Colombia, 2008)

6. RESULTS

6.1. Mutual funds managed by ING

The results obtained for the funds managed by ING Colombia in comparison with their respective ETFs benchmark were the following:[7]

In the case of ING, two of the portfolios failed to reject the null hypothesis at the 95% confidence level that their respective betas have some relation

Table 2. Evidence of active management using common performance measures by funds managed by ING.

ING			
Performance Measure	**High liquidity**	**ETF GML**	**Active Management by ING**
SHARPE	-0,224775	0,030916	DEFICIENT
TREYNOR	-0,067032	0,000617	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,002015%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,425130%	0,082334%	DEFICIENT
Beta confidence level	85,01%	100%	
Beta	0,000673	1	
Risk-free rate proxy	0,023210%	0,023210%	
Performance Measure	**Fixed Income**	**ETF ILF**	**Active Management by ING**
SHARPE	-0,131377	0,035870	DEFICIENT
TREYNOR	-0,059617	0,000667	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,003798%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,222826%	0,087997%	DEFICIENT
Beta confidence level	72,52%	100%	
Beta	0,000630	1	
Risk-free rate proxy	0,021334%	0,021334%	
Performance Measure	**Basic Colombian pesos**	**ETF ILF**	**Active Management by ING**
SHARPE	-0,014300	0,033239	DEFICIENT
TREYNOR	-0,000986	0,000633	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,003849%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,006582%	0,084011%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,023774	1	
Risk-free rate proxy	0,020669%	0,020669%	

(continues)

7 The first column contains the performance measures, the second column are the results for a specific portfolio, the third column are the results for a specific ETF benchmark as defined by Appendix A and the fourth column can be interpreted as follows. DEFFICIENT=lack of evidence of active management by the pension funds management EFFICIENT=evidence of active management by the pensions fund management Not conclusive=fail to reject the null hypothesis of no relation between a fund and its respective benchmark measured by beta.

Table 2. Evidence of active management using common performance measures by funds managed by ING (cont.)

Performance Measure	Conservative ING	ETF TLT	Active Management by ING
SHARPE	-0,072350	-0,026285	DEFICIENT
TREYNOR	-0,004144	-0,000211	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,033346%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,037369%	-0,000417%	DEFICIENT
Beta confidence level	99,99%	100%	
Beta	0,084779	1	
Risk-free rate proxy	0,020669%	0,020669%	
Performance Measure	**Basic Dollars**	**ETF TLT**	**Active Management by ING**
SHARPE	-0,085647	-0,026285	DEFICIENT
TREYNOR	-0,003880	-0,000211	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,039368%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,048036%	-0,000417%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,107292	1	
Risk-free rate proxy	0,020669%	0,020669%	
Performance Measure	**Moderate ING**	**ETF IYY**	**Active Management by ING**
SHARPE	-0,064325	-0,034057	DEFICIENT
TREYNOR	0,003199	-0,000353	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,038077%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,045974%	-0,014615%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	-0,107202	1	
Risk-free rate proxy	0,020669%	0,020669%	
Performance Measure	**Aggressive ING**	**ETF IYY**	**Active Management by ING**
SHARPE	-0,046784	-0,034057	DEFICIENT
TREYNOR	0,001869	-0,000353	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,034008%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,045974%	-0,014615%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	-0,153094	1	
Risk-free rate proxy	0,020669%	0,020669%	

with the benchmark (high liquidity and fixed income). Therefore, risk-adjusted measures based on betas (Jensen and Treynor) can't be taken into account to do the analysis when the beta confidence level is below

95%. In the case of portfolios with negative betas (moderate and aggressive) the Treynor ratio is meaningless since it attributes negative performances with superior returns (Georges, 2005).

However by using variance measures such as the Sharpe ratio and M-Squared there is strong evidence that for the period under observation ING's active portfolio management did not provide superior returns to its investors.

6.2. Mutual funds managed by Protección S.A.

The results obtained for the funds managed by Protección Colombia in comparison with their respective ETFs benchmark were the following:

Table 3. Evidence of active management using common performance measures by funds managed by protection

PROTECCIÓN S.A.			
Performance Measure	**Fixed Income Short term**	**ETF ILF**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,038340	0,022558	DEFICIENT
TREYNOR	-0,006021	0,000429	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,006001%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,051172%	0,064579%	DEFICIENT
Beta confidence level	99,88%	100%	
Beta	0,009304	1	
Risk-free rate proxy	0,021702%	0,021702%	
Performance Measure	**Fixed Income Long term**	**ETF ILF**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,118742	0,022266	DEFICIENT
TREYNOR	-0,015382	0,000429	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,014962%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,207781%	0,063706%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,009463	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**High liquidity fixed income pesos**	**ETF EEM**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,251326	-0,000193	DEFICIENT
TREYNOR	0,176224	-0,000003	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,008234%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,426716%	0,020492%	DEFICIENT
Beta confidence level	54,09%	100%	
Beta	-0,000467	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	

(Continues)

Table 3. Evidence of active management using common performance measures by funds managed by protection (cont.)

Performance Measure	Protección diversified	ETF ILF	Active Management by Protección S.A.
SHARPE	-0,064813	0,022266	DEFICIENT
TREYNOR	-0,006125	0,000429	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,015262%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,103950%	0,063706%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,023288	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**Colombian stock**	**ETF ILF**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,023784	0,022266	DEFICIENT
TREYNOR	-0,001552	0,000429	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,041948%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,024957%	0,063706%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,211818	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**US stock**	**ETF IYY**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,079087	-0,040398	DEFICIENT
TREYNOR	-0,002708	-0,000436	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,046113%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,064501%	-0,022755%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,202961	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**Stock and fixed income in dollars**	**ETF IYY**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,060993	-0,040398	DEFICIENT
TREYNOR	0,003484	-0,000436	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,049034%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,044977%	-0,022755%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	-0,125104	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	

(Continues)

Table 3. Evidence of active management using common performance measures by funds managed by protection (cont.)

Performance Measure	Euro stock	ETF IEV	Active Management by Protección S.A.
SHARPE	-0,025664	-0,023326	DEFICIENT
TREYNOR	0,002050	-0,000285	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,034828%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,010528%	-0,007670%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	-0,149134	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**Emerging markets stock**	**ETF VWO**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,012920	0,001443	DEFICIENT
TREYNOR	-0,003001	0,000025	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,013045%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,001478%	0,023328%	DEFICIENT
Beta confidence level	97,00%	100%	
Beta	0,043109	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**Fixed Income Dollar long term**	**ETF TLT**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,057481	-0,035444	DEFICIENT
TREYNOR	-0,002766	-0,000295	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,033112%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,027079%	-0,008709%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,134048	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**US Technology Companies Stock**	**ETF XLK**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,061868	-0,035357	DEFICIENT
TREYNOR	0,004022	-0,000406	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,057312%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,050239%	-0,019783%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	-0,129423	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	

(Continues)

Table 3. Evidence of active management using common performance measures by funds managed by protection (cont.)

Performance Measure	Fixed Income Euros short term	ETF DEW	Active Management by Protección S.A.
SHARPE	-0,063664	-0,037191	DEFICIENT
TREYNOR	0,016257	-0,000455	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,040111%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,056558%	-0,024180%	DEFICIENT
Beta confidence level	81,74%	100%	
Beta	-0,024001	1	
Risk-free rate proxy	0,021308%	0,021308%	
Performance Measure	**Fixed Income Dollars short term**	**ETF SHY**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,068491	-0,051203	DEFICIENT
TREYNOR	-0,002382	-0,000337	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,034403%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,024220%	-0,012848%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,168237	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**Japanese Stocks**	**ETF EWJ**	**Active Management by Protección S.A.**
SHARPE	-0,051834	-0,051883	DEFICIENT
TREYNOR	0,027913	-0,000622	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,075124%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,041268%	-0,041327%	EFFICIENT
Beta confidence level	48,34%	100%	
Beta	-0,026328	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	

In the case of Protección S.A., it can be observed that nine of the mutual funds as well as eight of their respective benchmarks exhibited negative returns for the period under study (M-Squared measure). Three of the portfolios failed to reject the null hypothesis that their respective betas have some relation with the benchmark. Another three portfolios also exhibit negative betas but with high confidence levels, this means that these three portfolios can be somehow inversely correlated with their respective benchmarks. However, there is evidence that in all of the active managed portfolios by Protección S.A., none of these funds were able to beat their respective benchmarks on a risk-adjusted basis for the period under study.

The only exception is the mutual fund of Japanese stocks, which exhibited a slightly better performance than its benchmark using the M-Squared measure. It is interesting that in eight cases the mutual funds and seven of their benchmarks exhibited negative returns (M-Squared). None of Protección mutual funds under the period of study was able to outperform the average risk-free rate for the same period.

6.3. Mutual funds managed by BBVA

The results obtained for the funds managed by BBVA Colombia in comparison with their respective ETFs benchmark were the following:

In the case of BBVA, it can be observed that just two of the mutual funds and three of the benchmarks exhibited negative returns for the period under study. Five of the portfolios failed to reject the null hypothesis that their respective beta has some relation with the benchmark. These five portfolios also have negatives betas. The rest of the portfolios have positive betas and rejected the null hypothesis at the chosen confidence level of 95%. As mentioned before, the Treynor ratio is useless in the case of the portfolios that exhibit negative betas.

Table 4 Evidence of active management using common performance measures by funds managed by BBVA

BBVA			
Performance Measure	**Stock**	**ETF ILF**	**Active Management by BBVA**
SHARPE	-0,045940	-0,001057	DEFICIENT
TREYNOR	-0,005861	-0,000023	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,028432%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,075758%	0,022188%	DEFICIENT
Beta confidence level	99,80%	100%	
Beta	0,048698	1	
Risk-free rate proxy	0,024493%	0,024493%	
Performance Measure	**Balanced**	**ETF ILF**	**Active Management by BBVA**
SHARPE	0,024330	-0,001041	EFFICIENT
TREYNOR	0,004261	-0,000023	EFFICIENT
JENSEN-ALPHA	0,015454%	0,000000%	EFFICIENT
M-SQUARED	0,077504%	0,022222%	EFFICIENT
Beta confidence level	97,49%	100%	
Beta	0,036077	1	
Risk-free rate proxy	0,024491%	0,024491%	

(Continues)

Table 4 Evidence of active management using common performance measures by funds managed by BBVA (cont.)

Performance Measure	Money	ETF ILF	Active Management by BBVA
SHARPE	-0,184757	-0,024885	DEFICIENT
TREYNOR	0,031589	-0,000503	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,002517%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,348704%	-0,025775%	DEFICIENT
Beta confidence level	93,57%	100%	
Beta	-0,000784	1	
Risk-free rate proxy	0,024491%	0,024491%	
Performance Measure	**Enterprises**	**ETF ILF**	**Active Management by BBVA**
SHARPE	-0,041048	-0,001057	DEFICIENT
TREYNOR	0,016059	-0,000023	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,001521%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,065083%	0,022188%	DEFICIENT
Beta confidence level	68,24%	100%	
Beta	-0,000946	1	
Risk-free rate proxy	0,024493%	0,024493%	
Performance Measure	**Global**	**ETF IYY**	**Active Management by BBVA**
SHARPE	0,069158	-0,089606	EFFICIENT
TREYNOR	-0,019910	-0,001184	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	0,015053%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	0,115859%	-0,093892%	EFFICIENT
Beta confidence level	58,97%	100%	
Beta	-0,008038	1	
Risk-free rate proxy	0,024491%	0,024491%	
Performance Measure	**Horizonte**	**ETF ILF**	**Active Management by BBVA**
SHARPE	-0,093171	0,022266	DEFICIENT
TREYNOR	-0,010636	0,000429	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,014117%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,158549%	0,063706%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,012759	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	

(Continues)

Table 4 Evidence of active management using common performance measures by funds managed by BBVA (cont.)

Performance Measure	Liquidity	ETF ILF	Active Management by BBVA
SHARPE	-0,407415	0,022266	DEFICIENT
TREYNOR	0,654087	0,000429	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,016104%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,763573%	0,063706%	DEFICIENT
Beta confidence level	18,56%	100%	
Beta	-0,000246	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**Plus**	**ETF ILF**	**Active Management by BBVA**
SHARPE	-0,139379	0,022266	DEFICIENT
TREYNOR	-0,018904	0,000429	DEFICIENT
JENSEN-ALPHA	-0,012439%	0,000000%	DEFICIENT
M-SQUARED	-0,247515%	0,063706%	DEFICIENT
Beta confidence level	100,00%	100%	
Beta	0,006434	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	
Performance Measure	**Premium**	**ETF IYY**	**Active Management by BBVA**
SHARPE	-0,063066	-0,040398	DEFICIENT
TREYNOR	0,013520	-0,000436	Not conclusive
JENSEN-ALPHA	-0,036417%	0,000000%	Not conclusive
M-SQUARED	-0,047215%	-0,022755%	DEFICIENT
Beta confidence level	85,79%	100%	
Beta	-0,026095	1	
Risk-free rate proxy	0,020836%	0,020836%	

Also it is important to mention that five of the portfolios managed by BBVA[8] outperformed their benchmark in terms of absolute returns. However, there is evidence that just two of the nine actively managed portfolios by BBVA were able to beat their respective benchmarks on a risk-adjusted basis for the period under study. The balanced and global portfolios outperformed the benchmark in all performance measures,

8 The portfolios that beat their respective benchmarks in terms of absolute returns are: Balanced, Money, Enterprises, Global and Premium.

with the exception of the Treynor ratio in the global portfolio, which in this particular case is inconclusive due to the presence of a negative Beta that failed to reject the null hypothesis of no relationship between the variables.

7. CONCLUSIONS

After considering the results obtained in the study, there is evidence that by using common performance measures just two of the 30 Colombian mutual funds under study were able to beat a market benchmark on a risk-adjusted basis. These results are consistent with the empirical evidence found in the literature that in general and with a few exceptions active managers are able to outperform a market benchmark on a risk-adjusted basis. Therefore, a Colombian investor will be better off by investing in a passively managed ETF than in an actively managed Colombian private pension open mutual fund with similar investment objectives. However, there is evidence than in 10 of the 30 cases under study, the Betas of the mutual funds were statistically insignificant. This means that common performance measures such as the Jensen's alpha and the Treynor ratio do not have enough statistical strength to be considered as meaningful performance measures in these specific cases. However, in the remainder cases the performances measures are statically found on a daily basis return. Finally, it is important to mention that since the ETFs and the Colombian private open mutual funds industries are relatively new, there is not enough data to conduct a study on a monthly basis which is the usual practice for this kind of research. The results obtained can set the ground for further research in the relevance and the role of active portfolio managers in Colombia as well as other topics regarding market efficiency in Colombia.

BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

1. Asofondos. (2006). *Asofondos-Asociación Colombiana de Administradoras de Pensiones*. Retrieved January 9th, 2009, from website Asofondos: http://www.asofondos.org.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=19&idcompany=3

2. Asofondos. (2009). *Asofondos-Asociación Colombiana de Administradoras de Pensiones*. Retrieved January 9th, 2009, from website Asofondos: https://cica.heinsohn.com.co/

3. Banco de la República Colombia. (2008). *Series Estadísticas: Tasa de cambio*. Retrieved June 30th, 2008, from Website Banco de la Republica Colombia: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm

4. Banco de la República: Colombia. (2008). *Series estadistícas: Tasa de interés*. Retrieved June 30th, 2008, from Website Banco de la Republica Colombia: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter.htm

5. BBVA Colombia. (2008). *BBVA Colombia: Pensiones y Cesantías*. Retrieved June 30th, 2008, from: http://www.bbvahorizonte.com.co/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=1&pid=203

6. Bogle, J. (1998). The Implications of Style Analysis for Mutual

Funds. (34-42, ed.) *The Journal of Portfolio Management* .

7. Cumby, R. E. and Glen, J. D. (1990). Evaluating the Performance of International Mutual Funds. *Journal of Finance, 45* (2), 497-521.

8. Dellva, W. (2001). Exchange Traded Funds Not for Everyone. *Journal of Financial Planning*, 110-124.

9. Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *Journal of Finance , 25*, 383-416.

10. Frino, A. and Gallagher, D. (2001). Tracking S&P 500 Index Funds. *Journal of Portfolio Management*, 88-96.

11. Gastineau, G. (2001). Exchange Traded Funds: An Introduction. *Journal of Portfolio Management 27*(3), 88-96.

12. Georges, H. (2005, December 3). *The Generalized Treynor Ratio.* Retrieved January 20th, 2009, from: http://www2.wu-wien.ac.at/rof/papers/pdf/Hubner_Treynor%20Ratio.pdf

13. ING. (2008). *ING Fondo de Pensiones Voluntarias*. Retrieved June 30, 2008, from: https://www.ing.com.co/wps/portal/HomeING/afiliados/pensionesvoluntarias/FichasTecnicas

14. Jensen, M. (1968). The performance of mutual funds in the period 1945-1964. *Journal of Finance, 23*, 389-416.

15. Jones, S. L. and Yeoman, J. C. (2001). Problems in Measuring Contrarian Performance with Jensen's Alpha: A Reconciliation of Real-Time and Event-Time Tests. *Social Science Research Network*. Retrieved January 14th, 2009, from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=249057

16. Kostovetsky, L. (2003). Index Mutual Funds and Exchange-Traded Funds: A comparison of two methods of passive investment. *Journal of Portfolio Management*, 80-92.

17. Modigliani, F. and Modigliani, L. (1997). Risk-adjusted performance. *Journal of Portfolio Management*, *23*, 45-54.

18. NYSE. (2006). *What You Should Know About Etfs.* N. R. Inc., Ed. Retrieved January 9th, 2009, from: http://www.nyse.com/pdfs/what_you_should_know_about_etfs.pdf

19. Poterba, J. M. and Shoven, J. B. (2002). Exchange Traded Funds: A New Investment Option for Taxable Investors. *The American Economic Review, 92*(2), 422-427.

20. Protección S.A. (2008). *Protección S.A.: pensiones Voluntarias*. Retrieved June 30th, 2008,from: http://www.proteccion.com.co/portal/secciones/PROTPORTAL/HOME/HOMEAF/PENSIONVOL/INFGENERAL/PENSIONESVOLUNTARIAS/doc_953_MICROSITIO.html?idDocumento=953

21. Sharpe, W. (1966). Mutual Fund Performance. *Journal of Business, 39*, 119-138.

22. Treynor, J. L. (1966). How to Rate Management of Invest-

ment Funds. *Harvard Business Review,* 44, 131-146.

23. Varami, H., and Kalash, S. (2008). Testing Market Efficiency for Different Capitalization Funds. *American Journal of Business, 23*(2), 17-26.

24. Yahoo. (2008). Título del recurso extraído de la página. *Exchange-Traded Funds (ETF) Center*. Retrieved June 30th, 2008, from http://finance.yahoo.com/etf

APPENDIX A

Table 1A. Open mutual funds ING Colombia

Mutual fund	Composition	Benchmark ETF	Investment objective	Observed period
High liquidity	Primarily investments in the Colombian money market over shorts periods of time.	SPDR S&P Emerging Latin America Tciker: (GML)	Replicate the performance of the S&P/Citigroup BMI Latin American Index	23/03/2007-30/06/2008
Basic Colombian Pesos	Medium term investments in fixed income instruments with low volatility.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
Fixed Income	Long term investment in Colombian fixed income instruments	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	18/07/2006-30/06/2008
Conservative ING	Long term investment horizon –Primarily Composed by international funds and Colombian Fixed income.	iShares Barclays 20+ Year Treasury Bond Ticker: (TLT)	Replicate the performance of the Barclays Capital 20+ Year U.S. Treasury index	01/04/2008-30/06/2008
Moderate ING	The same objective as before, but with a small portion of international stocks.	iShares Dow Jones U.S. Index Ticker: (IYY)	Replicate the performance of the Dow Jones Index	01/04/2008-30/06/2008
Aggressive ING	The same as before, but with a greater portion of international stocks.	iShares Dow Jones U.S. Index Ticker: (IYY)	Replicate the performance of the Dow Jones Index	01/04/2008-30/06/2008
Basic Dollars	Long term investment-Fixed income in dollars and US dollars	iShares Barclays 20+ Year Treasury Bond Ticker: (TLT)	Replicate the performance of the Barclays Capital 20+ Year U.S. Treasury index	01/04/2008-30/06/2008

Fuente: ING 2008 y Exchange-Traded Funds (ETF) Center Yahoo, 2008

Table 2A. Open mutual funds Protección S.A.

Mutual fund	Composition	Benchmark ETF	Investment objective	Observed period
Fixed Income Short term	Primarily investments in Colombian public debt over shorts periods of time, commercial Colombian paper and US, as Triple A Bonds from the financial sector	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	21/08/2006-30/06/2008
Fixed Income Long term	Same as the previous portfolio, but with a higher concentration of long term Colombian public debt.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
High liquidity fixed income pesos	Primarily investments in commercial Colombian paper and CDs, as well as Triple A Bonds from the financial sector	iShares MSCI Emerging Markets Index Tickers: (EEM)	Replicate the returns of the MSCI index.	01/04/2008-30/06/2008
Protección diversified	Composed primarily by Colombian public debt and CDs.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
Colombian stock	Primarily composed of Colombian common stock and Colombian asset backed securities.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
US stock	Composed of US mutual funds and an index ETF of the S&P 500.	iShares Dow Jones U.S. Index Ticker: (IYY)	Replicate the performance of the Dow Jones Index	01/04/2008-30/06/2008
Stock and fixed income in dollars	A small composition of Colombian money market investments and a greater composition in a global equity mutual fund.	iShares Dow Jones U.S. Index Ticker: (IYY)	Replicate the performance of the Dow Jones Index	01/04/2008-30/06/2008
Euro stock	A small composition of Colombian money market investments and a greater composition in a European equity mutual fund.	iShare S&P Eur 350 Index Ticker: (IEV)	Replicate the performance of the S&P Europe 350 Index	01/04/2008-30/06/2008
Emerging markets stock	Most of the money is invested in the JP Morgan equity fund with a small proportion of the MSCI ETF.	Vanguard Emerging Markets Stock ETF Ticker: (VWO)	Replicate de the returns of the MSCI index.	01/04/2008-30/06/2008

(continues)

Table 2A. Open mutual funds Protección S.A. (cont.)

Mutual fund	Composition	Benchmark ETF	Investment objective	Observed period
Fixed Income Dollar long term	Primarily investments in fixed income US mutual funds	iShares Barclays 20+ Year Treasury Bond Ticker: (TLT)	Replicate the performance of the Barclays Capital 20+ Year U.S. Treasury index	01/04/2008-30/06/2008
US Technology Companies Stock	Primarily investments in technology oriented US mutual funds	Technology Select Sector SPDR Ticker: (XLK)	Replicate the performance of publicly traded companies in the technology sector	01/04/2008-30/06/2008
Fixed Income Euros short term	Short term Euro public debt and Colombian public debt	WisdomTree Europe High-Yielding Equity Ticker: (DEW)	Replicate the performance of the WisdomTree Europe High-Yielding Equity index.	16/04/2008-30/06/2008
Fixed Income Dollars short term	Primarily investments in short term fixed income US mutual funds	iShares Barclays 1-3 Year Treasury Bond Ticker: (SHY)	Replicate the returns of the short-term sector of the United States Treasury market as defined by the Barclays Capital 1-3 Year U.S. Treasury index.	01/04/2008-30/06/2008
Japanese Stocks	Primarily investments in Japanese mutual funds in YENS	iShares MSCI Japan Index Ticker: (EWJ)	Replicate the performance of the MCSI index	01/04/2008-30/06/2008

Fuente: Protección S.A., 2008 y Exchange-Traded Funds (ETF) Center Yahoo, 2008

Table 3A. Open mutual funds BBVA

Mutual fund	Composition	Benchmark ETF	Investment objective	Observed period
Stock	Primarily composed of Colombian common stock	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	12/09/2007-30/06/2008
Balanced	A small composition of Colombian CDs investments and a greater composition in a global equity mutual fund.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	11/09/2007-30/06/2008
Money	Colombian CDs less than 180 days.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
Enterprises	Colombian CDs, public debt and private issued Colombian funds.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	12/09/2007-30/06/2008
Global	Mostly composed of international equity funds.	iShares Dow Jones U.S. Index Ticker: (IYY)	Replicate the performance of the Dow Jones Index	11/09/2007-30/06/2008
Horizonte	Primarily composed of Colombian long term public debt US money market.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
Liquidity	Saving accounts and Colombian public debt.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
Plus	Mostly composed by Colombian public debt and a small portion of international mutual funds.	iShares S&P Latin America 40 Index Ticker: (ILF)	Replicate the returns of the S&P 40 Latin America Index	01/04/2008-30/06/2008
Premium	Mostly composed of other countries debt in US dollars.	iShares Dow Jones U.S. Index Ticker: (IYY)	Replicate the performance of the Dow Jones Index	01/04/2008-30/06/2008

Fuente: BBVA, 2008 y Exchange-Traded Funds (ETF) Center Yahoo, 2008

LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FUNCIÓN DE LA TENENCIA O NO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000. ALGUNAS EVIDENCIAS/ INDICADORES ASOCIADOS.

JOSUÉ BONILLA GARCÍA
Máster en Sistemas de la Calidad, Universidad Católica Andrés Bello (2008), Venezuela.
Profesor-Investigador y Director de Extensión del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB, Venezuela
Director de la Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales (UCAB), Venezuela
Dirigir correspondencia a:
Universidad Católica Andrés Bello, Edificio Cincuentenario,
Avenida Teherán, Urb. Montalbán, Caracas, Venezuela.
jbonilla@ucab.edu.ve

Fecha de recepción: 10-03-2009 Fecha de corrección: 24-08-2009 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

Esta investigación compara la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos entre las empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000. Una herramienta basada en los ocho principios de los sistemas de gestión de la calidad, permitió que las organizaciones los evaluaran y describieran las evidencias/indicadores asociados, determinando su impacto. Los resultados indican que no existen diferencias entre los grupos de empresas con respecto a la presencia e impacto de las evidencias/indicadores. Se identifica la necesidad de concebir programas de certificación específicos para RR.HH. así como de planes y estrategias orientados a la mejora continua y relaciones con el proveedor, así como de desarrollar prácticas asociadas a indicadores para el seguimiento y control de la gestión organizacional.

PALABRAS CLAVES

ISO 9001:2000, certificación, sistemas de gestión, calidad, recursos humanos.

Clasificación JEL: M1, M12.

ABSTRACT

Quality of human resources management systems as a function of the ISO 9001:2000 certification. Some associated evidence/indicators.

This research study compared the quality of human resources management systems of companies that have been ISO 9001:200 certified against companies that do not have this certification. A tool, based on the eight principles of a quality management system, enabled the organizations to evaluate and describe the associated evidence/indicators and to determine their impact. The results indicate that there are no differences among the sets of companies with regard to the presence and impact of the evidence/indicators. We identified the need to design HR-specific quality management programs as well as strategies and plans aimed at continuously improving relations with suppliers. Furthermore, there is a need to develop practices associated with indicators to control and keep close track of organizational management.

KEYWORDS

ISO 9001: 2000, certification, management systems, quality, human resources.

RESUMO

A qualidade dos sistemas de gestão de recursos humanos em função da posse ou não de certificação ISO 9001:2000. Algumas evidências / indicadores associados.

Esta pesquisa compara a qualidade dos sistemas de gestão de recursos humanos entre as empresas que contam ou não com certificação ISO 9001:2000. Uma ferramenta baseada nos oito princípios de sistemas de gestão da qualidade, permitiu que as organizações os avaliassem e descrevessem as evidências/indicadores associados, determinando o seu impacto. Os resultados indicam não haver diferenças entre os grupos de empresas com relação à presença e impacto das evidências/indicadores. É identificada a necessidade de criar programas específicos de certificação de RH bem como planos e estratégias orientados para a melhoria contínua e relacionamento com o fornecedor, bem como desenvolver práticas associadas a indicadores para monitorização e controle da gestão organizacional.

PALAVRAS CHAVE

ISO 9001:2000, certificação, sistemas de gestão, qualidade, recursos humanos.

ANTECEDENTES

1. LA CERTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (ISO 9001:2000) Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RR.HH.

Por años, las organizaciones e instituciones especializadas se han encargado de difundir y proyectar estándares de calidad. Una de las principales organizaciones encargadas de la promoción y difusión de acuerdos y convenimientos en cuanto a la calidad es la "International Organization for Standardization" (ISO), la cual se ha centrado en promover la cooperación intelectual, científica, tecnológica y económica entre las naciones. Gracias a este trabajo, la serie ISO 9000 se ha convertido en un estándar internacional sobre los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones (Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2003), calificado por algunos entendidos como el de mayor influencia en el mundo (Simmons y White, 1999).

A partir de 1987 (Fondonorma,1987), las organizaciones cuentan con la posibilidad de obtener una certificación de sus sistemas de gestión de la calidad, por parte de una organización acreditada para ello, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en la norma. En la actualidad y dada su difusión y consolidación, la norma ha sido adaptada en una nueva versión y codificada como ISO 9001:2000, actualizando su objeto, alcance y exigencias, llegando a convertirse en un requisito casi indispensable para acceder a nuevos negocios y mercados (Okes, 2001).

Aun cuando la no certificación no necesariamente implica que estas organizaciones no cuenten con un sistema de gestión de la calidad, la certificación se ha convertido con el tiempo en un aval de reconocimiento internacional (Okes, 2001). A partir de la conformación y consolidación de este nuevo sistema que integra instituciones, políticas, pautas, normas, entre otros elementos, se han desarrollado investigaciones específicas que permiten una aproximación a la problemática relacionada con el impacto de estos sistemas en las organizaciones, las cuales parten de una serie de interrogantes. En este sentido las aproximaciones se basan en algunos de los siguientes cuestionamientos: ¿realmente los sistemas de gestión de la calidad tienen un impacto importante en las organizaciones? ¿cómo ha sido el desarrollo o evolución de la certificación durante los últimos años? ¿qué diferencia o brecha existe o pudiera existir entre organizaciones con sistemas de gestión certificadas y no certificadas? e incluso, ¿cómo se desarrollan los procesos claves de la gestión en organizaciones certificadas o no, realmente existen diferencias? y, de existir ¿ameritan el esfuerzo de abordar los procesos y costos asociados que implica el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000?

En lo que los autores califican como un incremento del interés global en el estándar ISO 9000, Subba, Ragu-Nathan y Solís (1997), estudiaron de manera empírica, en 649 organizaciones certificadas, distribuidas en cuatro países (Estados Unidos, India, China y México), la efectividad de dicho estándar, su relación con las prácticas gerenciales y la calidad de los resultados, obteniendo entre sus hallazgos que las empresas que contaban con la certificación poseían ma-

yores niveles de calidad en cuanto a ocho factores: liderazgo, información y análisis, calidad de la estrategia en planificación, desarrollo de recursos humanos, aseguramiento de la calidad, relaciones con los proveedores, orientación al cliente y calidad de los resultados.

Simmons y White (1999) trataron de responder desde una perspectiva empírica a si la certificación ISO 9000 realmente funcionaba. En el estudio se comparaban algunas medidas de rendimiento o resultados en 63 organizaciones certificadas ISO y 63 no certificadas, pertenecientes a la industria electrónica. De acuerdo con los autores, luego de procesar varios estudios encontraron que entre las razones principales para obtener la certificación estaban: a) mantener la cuota de mercado, b) satisfacer las exigencias del cliente, c) mejorar la eficiencia de los procesos, d) reducir costos y e) por exigencia de los clientes. Los resultados del estudio apuntaron a que no existían diferencias significativas entre las empresas certificadas y las que no en materia de rendimiento operacional o de exportaciones. No obstante en materia de rentabilidad, las empresas certificadas tendrían ventaja sobre las que no la poseían, sin embargo no pudieron demostrar que esos efectos eran atribuibles exclusivamente a la certificación.

Chaudhuri y Acharya (2000) trataron en su estudio de medir la efectividad y conveniencia de un sistema de gestión ISO 9000 y abordaron lo que a su entender era una preocupación o desilusión de los máximos líderes de las organizaciones por la no materialización de los beneficios esperados. Los autores intentaron identificar las razones de dicha preocupación así como una metodología para cuantificar la efectividad de la implantación del Sistema ISO. Sugerían una metodología en cinco etapas: a) la política de la calidad debe ser trasladada a objetivos específicos medibles, b) identificar los procesos principales, c) aplicar una herramienta adecuada de evaluación, d) conducir la auditoría de acuerdo con un esquema predefinido, y e) cuantificar la efectividad de los objetivos.

Por su parte, Casadesus y Giménez (como se cita en Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2005) reportaron en su estudio que el 65% de las organizaciones certificadas en España, contaban con mayores beneficios internos, gestión de recursos humanos y gestión de operaciones; externos, satisfacción del cliente, menos quejas de clientes, devoluciones; y financieros, cuotas de mercado, ventas por empleado, retorno sobre ventas e inversión. Estos resultados son consistentes con los de Kaye (citado en Chow-Chua *et al.*, 2005) quien también reportó ventajas de estas organizaciones en cuanto a documentación, comunicación interna, conocimiento de los empleados y eficiencia en la operación.

Chow-Chua *et al.* (2005), también centraron su estudio en la relación entre ISO 9000 y el rendimiento de las organizaciones, comenzando por preguntarse si realmente la certificación contribuía a incrementarlo. Su aproximación fue empírica y se realizó en 146 organizaciones de Singapur certificadas y no certificadas. Los resultados del estudio apuntaban a que las organizaciones certificadas demuestran un mejor rendimiento fi-

nanciero global, mientras que las organizaciones no certificadas demuestran mejores procesos de documentación, mayor comprensión de la calidad de productos y servicios, y mejor comunicación entre los empleados.

Recientemente Nava y Rivas (2008) en un estudio realizado en 123 organizaciones mexicanas certificadas resaltaron, como una de sus principales conclusiones, que el desempeño de las organizaciones mejora cuando se implanta un sistema de gestión ISO 9001:2000. Lo cual se corresponde con lo planteado en la revisión que dichos autores hacen sobre el estado del arte en materia de implantación de programas de calidad a través de la cual identificaron nueve modelos: Zhang (2000), Dyjack (1996), Han (2000), Harrison (2000), Slaby (2000), Kelley (1999), Jhonson (1999), Knight (1997) y Huang (1994),[1] citados en Nava y Rivas (2008).

En este sentido, resulta notable que las personalidades más reconocidas y de mayor difusión en el tema de la calidad, Edward Deming, J. M. Juran y Kauru Ishikawa, consideran que las organizaciones que se manejan con los principios de la calidad son más efectivas (Deming, 1986; Juran, 1974; Ishikawa, 1985; como se cita en Simmons y White, 1999). Sin embargo, tampoco dudan en afirmar que la obtención de la certificación no es suficiente para convertirse en una organización de clase mundial en cuanto a calidad se refiere (Juran, 1995; como se cita en Simmons y White, 1999).

Se podría pensar que el contar con la certificación ISO 9001:2000 no da la certeza de calidad y que estar seguros que una organización está basada en la filosofía de la calidad amerita estudios más profundos y específicos, incluso centrados en las áreas claves de la organización, como lo es el sistema de gestión de RR.HH.

Cuando se hace referencia a los sistemas de gestión de RR.HH., se evidencia, que la única manera de determinar su nivel estratégico de influencia en la toma de decisiones está en la posibilidad de medir los resultados. Con respecto a la importancia del impacto y la medición de la gestión de RR.HH. en los resultados de la organización, se identifican algunos trabajos que hacen referencia a la temática abordándola desde diferentes ángulos.

Roos *et al*. (2004) presentaron hallazgos claves sobre el impacto de los sistemas de gestión de RR.HH. en los resultados de la organización. Entre las investigaciones que destacan, está la realizada por McMahan y Wright (1992), como se cita en Roos, *et al*. (2004), en cuyos resultados se evidenciaba que los recursos humanos proveían una fuente de ventajas competitivas. Específicamente, los autores se enfocaban en cuatro aspectos fundamentales: 1) el valor que agrega a los procesos productivos, 2) las habilidades o competencias que proporciona a la organización, 3) la inversión en recursos humanos, y 4) el valor del recurso humano.

1 Aun cuando existe una amplia literatura sobre el desempeño y la certificación de calidad, para efectos de la presente investigación sólo se presentan estos antecedentes como marco de referencia para la discusión sobre la temática central: la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH.

No cabe duda que las prácticas adecuadas de gestión repercuten directamente en los RR.HH. de la organización, por ejemplo, las prácticas y procesos de reclutamiento y selección influyen directamente en la incorporación de empleados con las competencias necesarias para dar respuesta a los procesos de la organización. Sin embargo, si dichos procesos no son bien llevados, pueden afectar negativamente el rendimiento de los empleados y la organización, de allí la importancia del diseño de estrategias para la gestión, como aquellas vinculadas a los sistemas de compensación e incentivos individuales o grupales, así como la definición de planes de desarrollo de carrera para el personal. Para apoyar estos planteamientos Guest y Peccei (2002), citado en Roos *et al*. (2004), estudiaron cómo funcionaba un sistema cooperativo de intercambio entre la gerencia y los trabajadores. En el estudio proponen que la cooperación y apoyo entre ambas partes proporciona un beneficio mutuo, que a su vez repercute en el rendimiento global de la organización, lo cual evidencia que la medición de la gestión de RR.HH. podría arrojar diferentes resultados, en función del enfoque que se plantea y desde la perspectiva desde la que se aborda.

Los estudios sobre el tema plantean enfoques diferentes para el abordaje de la problemática, sin embargo no incorporan explícitamente a la calidad como un aspecto clave e íntimamente vinculado a la gestión de RR.HH., lo cual resulta necesario para completar las referencias o antecedentes de la presente investigación.

En los trabajos reseñados no se desarrolla un enfoque que permita la articulación del sistema de gestión de RR.HH. con el sistema de gestión de la calidad, existiendo por tanto un vacío al respecto (Saldarriaga, 2008).

2. RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE RR.HH. Y LA TENENCIA O NO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000. UN ENFOQUE PARA LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación parte del estudio de la gestión de RR.HH. y de su medición tomando como referencia los principios de la calidad, lo cual involucra el cumplimiento de ciertos objetivos de la calidad en términos de lo que se ambiciona o pretende (Fondonorma 2005) en cada una de las principales organizaciones seleccionadas que cuenten o no con la certificación ISO 9001:2000, para posteriormente profundizar sobre los resultados obtenidos en ambos grupos. El interés radica en estudiar hasta qué punto los sistemas de gestión de RR.HH. se orientan según los principios de la calidad y qué tipo de evidencias/indicadores cualitativos o cuantitativos podrían ser utilizados para su medición como punto de partida para comparar los resultados obtenidos entre empresas certificadas y no certificadas.

A partir de este planteamiento resulta posible formular una pregunta de investigación: ¿Existen diferencias en la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no? ¿Cuáles son los indicadores/evidencias asociados a su medición y qué impacto tienen en la gestión?

3. OBJETIVO GENERAL

Comparar la calidad de los procesos de gestión de RR.HH. entre las empresas u organizaciones que cuentan y aquellas que no cuentan con la certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000. Identificar y describir las evidencias/indicadores asociados a los principios de gestión de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH., así como su impacto en la medición.

Variables del estudio

1. Calidad en la gestión de los procesos de RR.HH. (ver operacionalización de las variables en Tabla 1).
2. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (tenen-

Tabla 1. La calidad del sistema de gestión de RR.HH.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos (RR.HH.) Grado en que los sistemas de gestión de recursos humanos cumplen con los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	1. Enfoque al cliente en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que los sistemas de gestión de RR.HH. se orientan a los clientes, en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 1.1. Identificación y control de las necesidades de los clientes 1.2. Comprensión de las necesidades de los clientes 1.3. Satisfacción de requisitos y medición y control de expectativas de los clientes
	2. Liderazgo en los sistemas de gestión de RR.HH.:grado en que los líderes del área de RR.HH. establecen su propósito y orientación, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 2.1. Estrategias de liderazgo 2.2. Establecimiento de propósitos u objetivos 2.3. Ambiente Interno
	3. Participación en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado de involucramiento y compromiso del personal en los sistemas de RR.HH..	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 3.1. Estrategias de Involucramiento del personal 3.2. Involucramiento 3.3. Compromiso
	4. Enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que la gestión de RR.HH. se aborda bajo una orientación como un proceso.	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 4.1. Diseño/Definición del proceso 4.2. Ejecutores del proceso 4.3. Infraestructura del proceso
	5. Enfoque de sistemas en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocesos interrelacionados como un sistema.	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 5.1.Identificación del sistema 5.2. Gestión del Sistema 5.3. Personal y enfoque sistémico
	6. Mejora contínua en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que la gestión de RR.HH. se orienta bajo los principios de mejora continua.	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 6.1. Identificación de áreas de mejora 6.2. Estrategias y acciones de mejora 6.3. Medición de la mejora

(Continúa)

Tabla 1. La calidad del sistema de gestión de RR.HH. (cont.)

Variable	Dimensiones	Indicadores
	7. Enfoque basado en hechos en los procesos de sistemas de RR.HH.: grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de RR.HH. se basan en el análisis de los datos y en la información previa.	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 7.1. Presencia de indicadores 7.2. Solidez de los indicadores 7.3. Uso de indicadores
	8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que la unidad responsable de la gestión de RR.HH. mantiene una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades.	Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a: 8.1. Estrategias orientadas a proveedores 8.2. Participación/involucramiento de los proveedores 8.3. Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios

*Se considerarán indicadores cualitativos y cuantitativos para la medición de las variables.

cia o no de la certificación ISO 9001:2000.

3. Evidencias/indicadores asociadas a los principios de gestión de la calidad.

4. METODOLOGÍA

Esquemáticamente, el procedimiento que siguió la investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, causal comparativo y de campo (Hernández, Fernández y Batista, 2006). Específicamente, se inicia con la identificación de los aspectos claves para la medición de la calidad de los sistemas de gestión de recursos RR.HH. con base en los principios de los sistemas de la calidad. Se utilizó información extraída de las normas ISO 9000:2000 e ISO 9001:2000, así como la información documental necesaria para completar los aspectos teóricos relacionados con las variables. Seguidamente, se diseña el instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de RR.HH.. Se realiza la evaluación de la validez del instrumento de medición y se procede a la realización de la selección de la muestra de empresas certificadas y no certificadas en cuanto a sus sistemas de gestión de la calidad. Una vez escogida la muestra, se contactan las empresas que participarían en el estudio, con el objetivo de asegurar el acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Para la recolección efectiva de la información mediante el trabajo de campo, fue necesaria la identificación de personas claves vinculadas a la gestión de RR.HH. en las organizaciones seleccionadas. La recolección de la información se realizó mediante el esquema de entrevista estructurada y la revisión de documentación organizacional, procesamiento y presentación de los resultados y finalmente, discusión, conclusiones y formulación de recomendaciones sobre el estudio.

4.1. Población y muestra

La población está representada por empresas u organizaciones cuyo centro de operaciones se ubica en el Área Metropolitana de Caracas. En este sentido destacan dos tipos de empresas:

Tipo 1: Empresas u organizaciones que cuentan con la certificación ISO 9001:2000. De un listado general se seleccionó una muestra de diez empresas u organizaciones de manera intencional.

Tipo 2: Empresas u organizaciones sin la certificación ISO 9001:2000. De esta población se seleccionó una muestra de diez empresas u organizaciones de manera intencional.

Para la selección de los dos tipos de empresas se partió de un listado general, en el cual se incluyó un conjunto de organizaciones pertenecientes a diferentes sectores de la economía y calificadas como exitosas. La referencia de éxito se tomó en función de los trabajos realizados por tres instituciones: Venamcham (2007), Dinero (2007) y Great Place to Work (2007), los cuales resultan de un *ranking* en el que se listan las Top 100 Companies, las 100 principales empresas privadas y las mejores empresas para trabajar en Venezuela, respectivamente.

Dichas organizaciones pertenecen a diez sectores económicos distintos, distribuyéndose entre máximo cuatro y mínimo una empresa, para cada sector económico.

El grupo de empresas seleccionadas caracterizan bastante bien a organizaciones consolidadas en el país, y en general se constituyen como referencia fundamental sobre la gestión de RR.HH. Su situación actual y sus prácticas permiten una aproximación a la realidad organizacional venezolana, en lo que respecta a los niveles de presencia e importancia de los principios de la calidad como pilar fundamental de los sistemas de gestión de la calidad.

4.2. Técnicas y herramientas (recolección de datos)

Para el estudio de la calidad de procesos de gestión de RR.HH., se diseñó un instrumento de recolección de datos. El instrumento está conformado por tres secciones y un anexo: la primera incluye algunas características o rasgos de las organizaciones participantes, que fueron utilizadas como variables de estratificación.

En la segunda sección del instrumento se miden las dimensiones de la calidad de gestión de RR.HH., basada en los ocho principios: 1) enfoque al cliente, 2) liderazgo, 3) participación en los PGRR.HH., 4) enfoque basado en procesos, 5) enfoque de sistemas, 6) mejora continua, 7) enfoque basado en hechos y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. La medición se realiza a través de tres ítemes o preguntas. Cada ítem o pregunta cuenta con una escala del uno al cinco: excelente (excede los requisitos), muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), bueno (cumple con los requisitos); regular (cumple parcialmente con los requisitos), insatisfactorio (no cumple con los requisitos mínimos) y cuantitativo: valores que oscilan entre 1 y 5 puntos.

A su vez, cada pregunta cuenta con un complemento denominado Evidencia/Indicador el cual pretende registrar la(s) prueba(s) determinante(s) de que los procesos a los cuales se hace referencia orientan su gestión en este sentido.

Las evidencias/indicadores se miden en función de su impacto para los sistemas de gestión de RR.HH., en valores que oscilan entre 1 (sin impacto) y 5 (alto impacto).

Como una referencia para el contraste de la información suministrada, se añade una última pregunta orientada a medir la calidad global de los sistemas de gestión de RR.HH. así como el impacto global de las evidencias/ indicadores.

En la tercera sección se definen y explican cada una de las dimensiones y subdimensiones consideradas.

Finalmente, se incluye un anexo conformado por un listado de prácticas de referencia asociadas a cada dimensión y subdimensión y al puntaje que el evaluador atribuye a estas (cinco prácticas que van desde insatisfactorias a excelentes: 1 al 5).

4.3. Confiabilidad y validez del instrumento

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se calculó el alfa de Cronbach para la dimensión "evaluación de los principios de calidad" y para la de "impacto de las evidencias/ indicadores asociados" obteniendo valores de 0,857 y de 0,739 respectivamente, lo cual garantiza una alta consistencia interna.

La validez del constructo se logró mediante el manejo de las teorías y antecedentes asociados a la variable. La validez de contenido se obtuvo por *juicio experto*. El instrumento fue revisado por un grupo de seis expertos: tres del área de calidad y tres del área de RR.HH., específicamente en cuanto a la pertinencia de las dimensiones, la pertinencia de los indicadores en cada una de las dimensiones, el formato de medición, entre otros.

5. RESULTADOS

Concluido el trabajo de campo realizado en la muestra de empresas seleccionadas para el estudio, se procesó la información utilizando como herramientas los programas "Hoja de cálculo de Microsoft Excel" y "Statistic Package for Social Science (SPSS versión 12)".

De acuerdo con la estructura del instrumento el análisis se presenta en dos partes o secciones, a saber:

1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio.
2. Los principios del sistema de gestión de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH., evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición

5.1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio

Tal como se explicó en la sección sobre el método, se seleccionó una muestra intencional de 20 empresas cuyo centro de operaciones se ubica en el Área Metropolitana de Caracas. La primera sección del instrumento permitió obtener información de interés para caracterizar a este grupo de empresas. Específicamente en lo que respecta a:

Sector económico

Las empresas participantes en el estudio pertenecen al sector privado, específicamente a las ramas de consumo masivo (alimentos, bebidas, tabaco y otros), 20%; telecomunicaciones, 15%; computación e informática / información tecnológica, 10%; servicios profesionales, 10%; biotecnología y farmacéutica,10%; energía y construcción, 10%; sustancias y productos químicos, 10%; banca, servicios financieros y seguros, 5%; automotor (fabricación de vehículos, piezas y

accesorios automotores), 5%; bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, 5%.

Tiempo de operaciones y personal

Otros datos de interés corresponden al tiempo de operaciones de las empresas y al número del personal con el cual contaban la fecha. Las empresas certificadas analizadas tienen en promedio más tiempo operando (56 años) y mayor cantidad de personal (950 personas) que las no certificadas (18 años y 683 personas). Al analizarlas conjuntamente se observa que al menos el 50% de éstas han operado alrededor de 47 años y cuentan con 756 personas.

Se entrevistaron líderes con la suficiente experiencia y conocimiento sobre los sistemas de gestión de RR.HH., los cuales ejercen el cargo desde hace aproximadamente cuatro años, lo que permite inferir que hicieron una evaluación precisa y completa. Se trata de personas que actualmente ocupan los posiciones de mayor jerarquía en las unidades responsables del área (Directores, Gerentes, Vicepresidentes, Coordinadores Generales o Especialistas). Unidades que son denominadas, en la mayoría de los casos Recursos Humanos, Capital Humano o Talento Humano. Un aspecto que resulta de interés se refiere al nivel de reporte de los líderes entrevistados, esto demuestra la importancia que dan las organizaciones a las unidades de Recursos Humanos, Capital Humano o Talento Humano. En este sentido, todos los entrevistados reportaban directamente a las máximas autoridades, a saber, Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General o Dirección Regional.

5.2. Los principios del sistema de gestión de la calidad en los sistemas de RR.HH.: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición

Los representantes de las empresas participantes evaluaron los ocho principios de los sistemas de gestión de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH. Además, proporcionaron información sobre las evidencias/indicadores relacionados con cada principio y opinaron sobre su impacto en dichos procesos.

Evaluaciones de los principios de la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. en empresas certificadas y no certificadas

Este punto responde al objetivo central de la investigación, comprobar si existen diferencias entre los niveles de calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. de las organizaciones certificadas y no certificadas. Se obtuvieron datos tanto de las evaluaciones de los principios como de las del impacto de las evidencias/indicadores asociados, utilizando como medida estadística la prueba o distribución "t de student" para muestras independientes, con un nivel de confianza de 95%.

Los datos obtenidos evidencian que no hay diferencias significativas entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no, en cuanto a la presencia y aplicación de cada uno de los principios de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH. (ver Tabla 2).

Los resultados generales vinculados a la Evaluación Total Real y a la Evaluación Total Estimada, utilizada como dato de contraste, tampoco

Tabla 2. Diferencia de medias con respecto a la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas

Principios de la Calidad	Grupo	Media	Desviación estándar	Prueba t		
				t	gl	p
	n = 10					
Enfoque al cliente	No Certificada Certificada	3,03 3,07	0,6 0,83	-0,103	18	0,919
Liderazgo	No Certificada Certificada	3,73 3,87	0,89 0,71	-0,372	18	0,714
Participación	No Certificada Certificada	3,93 3,7	0,56 0,81	0,75	18	0,463
Enfoque basado en procesos	No Certificada Certificada	3,33 3,5	0,72 0,67	-0,535	18	0,599
Enfoque de Sistemas	No Certificada Certificada	3,47 3,2	0,88 0,83	0,696	18	0,495
Mejora continua	No Certificada Certificada	3,2 2,5	0,8 0,79	1,964	18	0,065
Enfoque basado en hechos	No Certificada Certificada	3,13 3,1	0,82 1,1	0,077	18	0,94
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	No Certificada Certificada	2,2 1,7	0,76 0,64	1,598	18	0,127

muestran diferencias significativas entre los grupos estudiados (ver Tabla 3).

Impacto evidencias/indicadores en empresas certificadas y no certificadas

Sobre el impacto, los datos indican que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no, con relación a siete de los ocho principios de la calidad. El único principio en el que los grupos difieren es en el de mejora continua, donde el promedio del grupo de empresas no certificadas es mayor al de las empresas certificadas, lo que indica que en las empresas no certificadas las evidencias/indicadores asociados al principio de mejora continua de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH. tienen mayor impacto que en las empresas certificadas. Estos

Tabla 3. Diferencia de medias del total real y del total estimado sobre la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas.

Totales	Grupo	Media	Desviación estándar	t	Prueba t gl	p
		n=10				
Puntuación Real	No Certificada Certificada	3,25 3,08	0,54 0,41	0,812	18	0,427
Puntuación Estimada	No Certificada Certificada	3,1 3,1	0,74 0,74	0,000	18	1,00

resultados del impacto podrían estar relacionados con las características y rasgos fundamentales de las organizaciones estudiadas (tiempo operando, número de personas, sector, equipo de RR.HH., entre otros) (ver Tabla 4).

Finalmente, en lo que respecta a los resultados generales vinculados al Impacto Total Real y al Impacto Total Estimado, utilizados como datos de contraste, no se evidencian diferencias significativas entre los grupos estudiados (ver Tabla 5).

La relación entre las evaluaciones sobre los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a éstos.

Tabla 4. Diferencia de medias con respecto al impacto de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas.

Principios de la Calidad	Grupo	Media	Desviación estándar	Prueba t		
				t	gl	p
		n = 10				
Enfoque al cliente	No Certificada Certificada	4,13 4,3	0,32 0,29	-1,213	18	0,241
Liderazgo	No Certificada Certificada	4,4 4,47	0,41 0,50	-0,325	18	0,749
Participación	No Certificada	4,17 3,97	1,22 0,79	0,435	18	0,669
Enfoque basado en procesos	No Certificada	4,27 4,1	0,56 0,22	0,87	18	0,396
Enfoque de Sistemas	No Certificada	4,37 4,07	0,48 0,34	1,599	18	0,127
Mejora continua	No Certificada Certificada	4,53 3,8	0,36 0,59	3,351	18	0,004
Enfoque basado en hechos	No Certificada Certificada	4,4 4,1	0,38 0,70	1,187	18	0,25
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	No Certificada Certificada	3,23 2,53	0,75 0,80	2,007	18	0,06

Tabla 5. Diferencia de medias del global real y del global estimado de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas.

Totales	Grupo	Media	Desviación estándar	Prueba t		
				t	gl	p
		n = 10				
Puntuación Real	No Certificada Certificada	4,19 3,92	0,28 0,24	2,327	18	0,032
Puntuación Estimada	No Certificada Certificada	4,5 4,1	0,53 0,57	1,633	18	0,12

El último punto al que se hará referencia tiene que ver con la relación entre la evaluación de los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociados a éstos (ver Gráfico 1). De esta manera, es posible corroborar los diferenciales o brechas entre la evaluación y el impacto de los principios de la calidad, por lo que al no haber diferencias significativas entre ambos grupos de empresas, los datos serán procesados de manera global.

Resalta que en todos los principios, las puntuaciones alcanzadas en su evaluación se encuentran por debajo de las que se obtienen al medir el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a estos. Específicamente, se obtiene que la relación es significativa en los principios de Liderazgo y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor y significativa pero en menor grado para los principios de Mejora continua y Enfoque basado en hechos (NC: 95%). Esto apunta a que una mayor puntuación en la evaluación se asocia con mayores puntuaciones en el impacto o importancia de las evidencias/indicadores asociados a los mencionados principios.

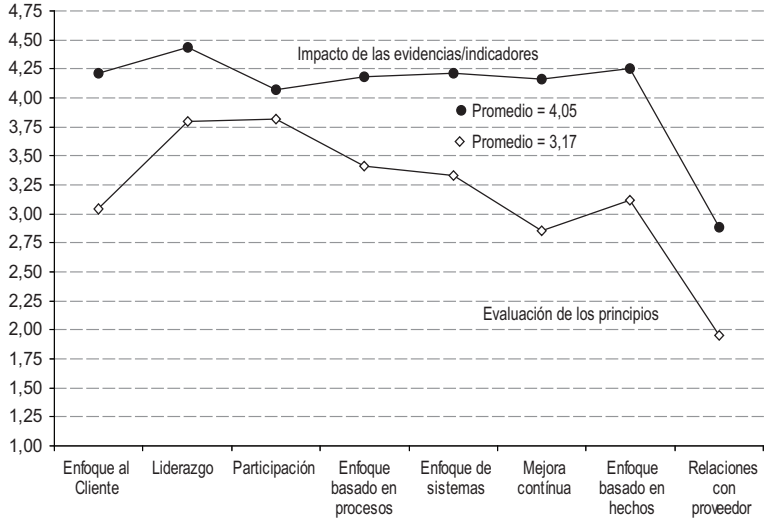
En cuanto a los resultados globales, se destaca la asociación entre los puntajes obtenidos en la Evaluación Total Real y la Evaluación Total Estimada, lo que indica que una mayor puntuación en la estimación se asocia con mayores puntuaciones en la evaluación real, entonces es posible inferir que la evaluación estimada puede ser un predictor de los resultados a obtener luego de la evaluación de cada principio (evaluación real) (ver Tabla 6). A diferencia de lo que ocurre entre la Evaluación Total Real y la

Tabla 6. Resultados sobre evaluación del cumplimiento de principios de la calidad y del impacto de las evidencias/indicadores asociados a éstos.

Evaluación cumplimiento principios	Total	Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
Enfoque al Cliente	183	3,05	3	0,98	0,12	-1,08	1	5
Liderazgo	228	3,8	4	1,12	-0,57	-0,72	1	5
Participación	229	3,82	4	0,93	-0,41	-0,62	2	5
Enfoque de procesos	205	3,42	4	0,94	-0,31	-0,43	1	5
Enfoque de sistemas	200	3,33	3	0,99	0,04	-1,06	2	5
Mejora continua	171	2,85	3	1,02	0,70	-0,54	1	5
Enfoque basado en hechos	187	3,12	3	1,03	-0,14	-0,29	1	5
Relaciones con proveedor	117	1,95	2	0,93	1,55	3,01	1	5
Calidad Global: cumplimiento principios	1520	3,17	3	1,13	-0,01	-0,98	1	5
Impacto de las evidencias/indicadores	**Total**	**Media**	**Mediana**	**S**	**As**	**K**	**Min**	**Max**
Enfoque al Cliente	253	4,22	4	0,58	-0,59	2,46	2	5
Liderazgo	266	4,43	5	0,67	-0,78	-0,47	3	5
Participación	244	4,07	4	1,04	-1,54	2,32	1	5
Enfoque de procesos	251	4,18	4	0,7	-1,49	6,06	1	5
Enfoque de sistemas	253	4,22	4	0,64	-0,62	1,32	2	5
Mejora continua	250	4,17	4	0,67	-0,20	-0,72	3	5
Enfoque basado en hechos	255	4,25	4	0,63	-0,24	-0,57	3	5
Relaciones con proveedor	173	2,88	3	1,04	0,15	-0,43	1	5
Impacto Global de evidencia/indicadores	1945	4,05	4	0,89	-1,15	1,66	1	5

Calidad e impacto Global (estimado)	Estimada	Real
Evaluación sobre los principios	3.1	3.17
Impacto de las evidencias/indicadores	4.3	4.05

Gráfico 1. Brecha entre la evaluación de los principios y el impacto de las evidencias/indicadores.



Para determinar la relación entre la evaluación y el impacto se utilizó el Coeficiente de Correlación de Spearman

Estimada, la poca relación entre el Impacto Total Real y el Impacto Total Estimado descarta el valor predictivo de la estimación global del impacto sobre los resultados a obtener luego de medir el impacto de las evidencias/indicadores sobre cada principio (Impacto Real Estimado).

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados apuntan a que la certificación ISO 9001:2000 no garantiza mayores niveles de presencia o consideración de los principios de los sistemas de gestión de la calidad como arma para apuntalar su desempeño. Es posible que la naturaleza y alcance de dicha certificación tengan algo que ver con esto. Sin embargo su carácter general, que abarca aspectos organizacionales macro, parece no ser suficiente para garantizar que el sistema de gestión de la calidad esté presente en todos los procesos de la organización y específicamente en los sistemas de gestión de RR.HH. (Simmons y White, 1999).

Sería recomendable profundizar en aspectos más específicos relacionados con la certificación ISO 9001:2000, como el tiempo durante el cual las organizaciones han contado con dicha certificación, su alcance y naturaleza, y la empresa que las certificó. Esto permitiría ser más precisos en el análisis, posibilitando otro tipo de enfoques relacionados con el alcance o cobertura de la certificación, así como sobre su verdadero impacto (Chaudhuri y Acharya, 2000).

El sólo hecho de analizar la tenencia o no de la certificación abre las puertas a estudios más específicos relacionados con la temática. Entre otras, cabrían consideraciones como

¿en las organizaciones coexisten realidades distintas en cuanto a niveles de calidad o principios de calidad?, ¿tendrían estas realidades algo que ver con la tenencia de la certificación?

6.1 Evaluación de los principios de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH.: Las evidencias/indicadores asociados a los principios de la calidad

Uno de los objetivos de la presente investigación es la construcción de un marco conceptual sobre cada principio, al cual se le da respuesta mediante la incorporación a cada uno de los conceptos generales desarrollados por la norma (ISO 9000:2000), de tres dimensiones particulares, resultando en veinticuatro definiciones específicas derivadas de los ocho principios de la calidad. Este esquema conceptual se convierte en un aporte del estudio, marcando el camino a las organizaciones, sus líderes y equipos de trabajo para profundizar en dichos principios. Además, con base en los resultados de la evaluación de los principios, se consideró útil indagar sobre las evidencias/indicadores asociados, esto con el objeto de identificar las prácticas, estrategias, planes, acciones y demás iniciativas relativas a la calidad, impulsadas por los responsables de los sistemas de gestión de RR.HH.. De esta manera fue posible describir con un mayor nivel de detalle qué está pasando con los principios de los sistemas de gestión de la calidad en esta importante área de la organización.

A continuación se hacen algunos comentarios al respecto, y con fines ilustrativos, se incluyen los resultados de las medias obtenidas para cada principio y sus correspondientes dimensiones. Por no haberse encontrado diferencias significativas entre los grupos o tipos de organizaciones que participaron en el estudio, las 20 empresas participantes se tomaron como un solo grupo.

1. Enfoque al cliente (3,05/bueno)	Identificación y control de necesidades (2,80/bueno) Comprensión de necesidades (3,25/bueno) Satisfacción y expectativas (3,10/bueno)

El registro de las necesidades de los clientes asociados a los sistemas de gestión de RR.HH. se lleva a cabo parcialmente o esporádicamente en algunos procesos del área y para ciertos clientes, aunque algunas empresas indican que cuentan con métodos formalmente aprobados que efectivamente se aplican, como las encuestas de clima de satisfacción y acuerdos de servicio. Entre las prácticas más sólidas están el uso de líneas dedicadas a la atención (0-800) o la definición de planes y objetivos centrados en dicho principio, sin embargo prevalecen acciones e iniciativas no formalizadas como las reuniones o el uso de herramientas colaborativas como el correo electrónico.

En términos generales, las evaluaciones reflejan que las organizaciones entienden, o al menos creen entender a cabalidad las necesidades actuales y futuras de los clientes, que sus niveles de satisfacción son medidas y que se controlan sus expectativas. Sin embargo, las evidencias/indicadores reportados parecen no estar a la altura de lo que pretenden alcanzar con respecto al principio.

Las unidades encargadas de los sistemas de gestión de RR.HH. deberían

adelantar acciones y estrategias orientadas al registro, control y difusión a cabalidad de las necesidades, expectativas y satisfacción de sus clientes, lo cual contribuirá a la mejora de la calidad de sus servicios. Estos métodos o herramientas deben ser utilizados a cabalidad y mejorados continuamente (Becker *et al*., 2001).

2. Liderazgo (3,80/muy bueno)	Estrategias de liderazgo (3,60/muy bueno) Establecimiento de objetivos (4,10/muy bueno) Ambiente Interno (3,70/muy bueno)

Resultó ser uno de los principios mejor evaluados. El liderazgo y los procesos a los que se asocia son planificados sistemáticamente. Los perfiles del líder se relacionan con los programas de formación y los sistemas de evaluación de desempeño se orientan hacia éstos. En muchos casos los resultados se registran y miden. Los entrevistados reportan que existe una metodología para la definición de propósitos u objetivos vinculados al liderazgo, lo que les permite contrastar su desempeño o influencia en el rol. Además, el ambiente o clima se considera sistemáticamente a través de herramientas como encuestas de clima, donde el liderazgo figura como punto clave asociándolo a los objetivos de los sistemas de gestión de RR.HH. y en algunos casos proponiendo aspectos de mejora.

Aun cuando los resultados son positivos y demuestran que el liderazgo es actualmente considerado como uno de los aspectos más importantes en los sistemas de gestión de RR.HH., no se ubican en el máximo nivel, lo cual hace necesario la identificación de áreas de mejora y la incorporación de prácticas que contribuyan con éstas. No basta con la medición y registro de los resultados, es necesario que se asocien a la definición de nuevas estrategias, al fortalecimiento de los perfiles de liderazgo y de los programas de formación, y de acuerdo con el caso, evaluar la posibilidad de relacionarlos con los esquemas de compensación e incentivos vigentes, así como lo reportaron dos organizaciones participantes (Hammer, 2007).

3.Participación (3,82/muy bueno)	Estrategias involucran./compromiso (3,75/muy bueno) Involucramiento (3,75/muy bueno) Compromiso (3,95/muy bueno)

Se destaca como el principio mejor evaluado por los entrevistados, lo cual no sorprende si se considera el modelo de funcionamiento y esquema de trabajo de los equipos que atienden los sistemas de gestión de RR.HH., integrados por pocas personas (una persona para cada cincuenta trabajadores). Esta situación obliga a que cada miembro se involucre y participe mediante estrategias puntuales, planteadas de manera explícita y vinculadas con los sistemas de evaluación de desempeño, que en la mayor parte de los casos, son compartidas y discutidas por líderes y responsables. Todo ello posibilita que los responsables hagan seguimiento, propongan mejoras y vinculen las actividades sobre las que tienen responsabilidad con el resto del sistema de gestión de RR.HH. (Carrillo, 1997).

Al igual que el principio de liderazgo, a pesar de que los resultados son alentadores, no se ubican en el máximo nivel, por lo que haría falta consolidar un vínculo más cercano entre líderes y responsables, y al mismo tiempo fortalecer mecanismos

para el establecimiento de nuevas estrategias y el afianzamiento de las ya existentes, de manera que se contribuya positivamente a la capacidad de respuesta del área y a una visión global sobre su impacto. Esto involucra ampliar el alcance de lo que implica la participación del personal en la definición de acciones de mejora o en la participación en proyectos en los que los roles cambien conjuntamente con la naturaleza de la responsabilidad asumida por los miembros del equipo de recursos humanos, consolidando la medición del compromiso como una actividad continua y sistematizada.

4. Enfoque basado en procesos (3,42/bueno)	Diseño/definición del proceso (3,65/muy bueno) Ejecutores del proceso (3,45/bueno) Infraestructura del proceso (3,15/bueno)

Este principio también es bien evaluado por los entrevistados y su presencia es considerada muy importante, lo que refleja la preocupación por las organizaciones por orientar su gestión hacia un enfoque de procesos. En este sentido, las empresas participantes en el estudio, en su gran mayoría tienen documentados los procesos de RR.HH. en manuales generalmente disponibles en línea o formatos electrónicos. Mucha de esta información es utilizada frecuentemente y se encuentra respaldada en sistemas de información. Además se tiene claro quiénes son los dueños de los procesos, los cuales demuestran un conocimiento cabal sobre éstos y se preocupan en que a partir del proceso se entreguen los resultados necesarios para lograr las metas planteadas.

Dados los resultados, las organizaciones deben insistir en su esfuerzo por respaldar la gestión de procesos en sistemas de información logrando una interrrelación óptima entre los procesos de RR.HH. con el resto de los procesos de la organización. La sistematización de dichos procesos posibilitaría la medición de la gestión y arrojaría los datos necesarios para identificar áreas de mejora (Kaplan y Norton, 2002).

5. Enfoque de sistemas (3,33/bueno)	Identificación del sistema (3,35/bueno) Gestión del sistema (3,45/bueno) Personal y enfoque sistémico (3,20/bueno)

El principio de enfoque basado en sistemas, también superó los tres puntos, considerado como un nivel de presencia "bueno" en el esquema planteado. En general, la interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de RR.HH. se encuentra identificada y documentada, de esta manera se hace posible su entendimiento y articulación como un todo. En muchos casos, el diseño y dinámica del sistema permite a las organizaciones tener una visión del todo sobre las partes y una buena cantidad de personas que conforman el equipo del área de recursos humanos comprenden el enfoque sistémico. Regularmente, en las actividades que se desarrollan en el área prevalece este enfoque y globalmente se entiende como tal. En la mayoría de las organizaciones participantes, los entrevistados manifiestan que sus modelos organizativos se basan en el enfoque sistémico.

Entre los aspectos por mejorar, debe señalarse la necesidad de continuar e insistir en la formación del personal, de manera tal que se haga posible que el enfoque sistémico se entienda, internalice y prevalezca en el pensa-

miento y accionar de los miembros del equipo de RR.HH.. De esta manera, los líderes y el personal responsable de los sistemas de gestión de RR.HH. estarán en capacidad de proponer mejoras de mayor alcance e impacto. Además, debe procurarse que este enfoque sea extendido a clientes y proveedores internos y externos (Urquijo, 2005).

6. Mejora continua (2,85/bueno)	Identificación de áreas de mejora (2,85/bueno) Estrategias y acciones de mejora (2,85/bueno) Medición de la mejora (2,80/bueno)

El principio de mejora continua es uno de los aspectos sobre los cuales debe prestarse mayor atención. Esto implica que en muchos casos la identificación, estrategias y mediciones asociadas a las áreas de mejora en los sistemas de gestión de RR.HH. se realizan esporádicamente y sobre algunos procesos o actividades puntuales. Sólo en ciertas organizaciones se cuenta con un sistema para la identificación y registro explícito (por escrito) de estas áreas, respaldado en un método formalmente aprobado.

La situación evidencia una debilidad sobre la consideración y prácticas asociadas al principio. Aunque algunas organizaciones reportan vincular la mejora continua a la definición de sus planes o estrategias, son pocas las que cuentan con mediciones o indicadores puntuales asociados o con alguna otra estrategia formal como la identificación de mejores prácticas o la asesoría de expertos en el área.

Como aspectos o áreas a desarrollar relacionadas con el principio de mejora continua, debe considerarse la posibilidad de que los miembros del equipo comprendan y utilicen las herramientas o metodología para la identificación, registro, elaboración de estrategias, y medición de las áreas de mejora como referencia fundamental para la definición de planes, estrategias y objetivos del área y de ser posible extender la práctica a sus clientes internos o externos. Estos métodos deben utilizarse y revisarse regularmente (Cahudhury y Acharya, 2000).

7. Enfoque basado en hechos (3,12/bueno)	Presencia de indicadores (3,20/bueno) Solidez de los indicadores (3,00/bueno) Uso de Indicadores (3,15/bueno)

Este principio es evaluado en el nivel "bueno", y refleja que varias de las organizaciones que participan en el estudio, cuentan con un conjunto de indicadores para la medición de los sistemas de gestión de RR.HH., estos indicadores se encuentran clara y correctamente definidos y se utilizan regularmente para monitorear desempeño, identificar causas fundamentales de problemas e impulsar mejoras en el área. Sin embargo, los indicadores reportados sólo abarcan algunos de los procesos de RR.HH. y a pesar de utilizarse regularmente, sus usuarios no los consideran estratégicos y en muchos casos están divorciados de planes y estrategias de alcance global, al menos así lo refleja la información específica relacionada con las evidencias/indicadores asociados al principio. Entre las causas a las que se puede atribuir esta situación podrían estar la dificultad, experticia y costo que implica la elaboración de un sistema de indicadores de gestión así como la complejidad para su aplicación o control, muchas veces

como consecuencia de la falta de respaldo de sistemas de información adecuados que permitan su relación e integración con otros procesos claves de la organización, de todos modos sería interesante indagar con más profundidad sobre éstas y otras causas del bajo perfil relacionado con su utilización.

Tal situación hace necesario que las organizaciones otorguen un carácter más estratégico al uso de los indicadores de gestión, actualizándolos periódicamente y ajustándolos a los cambios en las estrategias u objetivos del área de recursos humanos y, de ser posible, a las exigencias de clientes y proveedores internos o externos (Fitz-Enz, 2001). Dichos indicadores deberían estar alineados y relacionados a los de otras áreas de la organización. Otro aspecto importante a considerar, es el involucramiento de los líderes o responsables del área, los cuales deben compartir los indicadores con el resto del equipo y utilizarlos para motivar y crear conciencia. Los tableros o cuadros de mando integral se constituyen en una buena práctica en este sentido, de esta manera los sistemas de gestión de RR.HH. podrán vincularse a la estrategia organizacional (Kaplan y Norton, 2002).

8.Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (1,95/regular)	Estrategias orientadas a proveedores (2,30/regular) Participación/involucramiento (2,20/regular) Identificación/registro/control y cuan. (1,25/Instisfactorio)

Es el principio que resultó peor evaluado por las organizaciones, y en este sentido el de más baja consideración. Las evaluaciones y resultados de las evidencias/indicadores reflejan que en la mayor parte de los casos, para la definición de estrategias asociadas a los sistemas de gestión de RR.HH. sólo se consideran las necesidades de los proveedores esporádicamente o por un hecho específico. En casi la totalidad de los casos, los proveedores se involucran a las empresas u organizaciones clientes de manera parcial o por una necesidad específica. Además, se evidencia que el área de recursos humanos no cuenta con un sistema para la identificación, registro, control o cuantificación del impacto de su gestión en beneficio de sus proveedores.

Es posible que este enfoque relativamente nuevo en el que se vincula a los proveedores en los procesos de la organización, condicionando los niveles de calidad de la gestión a dicho enfoque, no haya sido internalizado aún por las organizaciones y específicamente en los sistemas de gestión de RR.HH.. La causa podría estar asociada a la separación natural y al tipo de relación tradicional entre las organizaciones, en las que independientemente de mantener un vínculo cliente-proveedor éste ha resultado frágil.

Tal situación hace posible la identificación de varias áreas de mejora, entre las que destacan definir esquemas para identificar y registrar sistemáticamente las necesidades de los proveedores. Esto implica que el área de RR.HH. mantenga una retroalimentación constante y fluida con sus proveedores, la cual se apoya en sistemas y tecnología de información. Frecuentemente deben actualizarse dichas necesidades y adecuarse las estrategias en función de éstas.

Involucrar al proveedor en la definición de estrategias, considerando sus

necesidades y expectativas, lo cual hace necesario la consolidación de una metodología que permita involucrar al proveedor y hacer comprender la influencia de los resultados en la gestión de ambos con el objeto de proponer mejoras que contribuyan a incrementar la capacidad de respuesta (Becker *et al*., 2001).

6.2. Impacto de las evidencias/ indicadores asociados a los principios de la calidad

Una vez evaluados los principios de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH. y descritas las evidencias/indicadores asociados a éstos, se indagó sobre la importancia otorgada por los entrevistados a las evidencias/ indicadores, medida en términos de su impacto. La consulta se realizó para cada uno de los principios de la calidad, cuyo resultado arrojó un total que se denominó Impacto Global Real.

Las evidencias/indicadores asociados a los principios de liderazgo, enfoque basado en hechos, enfoque de sistemas, enfoque en el cliente, enfoque basado en procesos, mejora continua y participación fueron evaluados por encima de cuatro puntos, lo cual refleja un impacto alto, mientras que las únicas evidencias/indicadores consideradas como de impacto medio, son las asociadas al principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Del puntaje de cada una de las evidencias/indicadores se obtuvo el impacto global real (promedio de los resultados), el cual alcanzó un puntaje que la sitúa en niveles altos de impacto.

Con respecto al principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, su baja puntuación podría significar que las organizaciones, conscientes de su bajo impacto, no consideran como prioritario un involucramiento más agresivo con sus proveedores. Sería interesante indagar sobre las causas de este fenómeno, para lo cual cabrían las preguntas ¿cómo son las relaciones entre los clientes y los proveedores? ¿hasta qué punto se ha internalizado la necesidad de una gestión en conjunto? ¿cómo se evaluaría esta gestión? (Roos *et al*., 2004)

A diferencia del desarrollo realizado en la discusión sobre los principios y sus evidencias/indicadores, los datos de impacto se han considerado como complementarios, por lo que no se profundizará en la discusión sobre resultados específicos en este sentido. No obstante, a continuación se presenta una sección en la que se discute la relación entre la evaluación de los principios y su impacto, lo cual proporciona algunos detalles sobre las diferencias más importantes entre ambas medidas utilizadas en el estudio.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados se concluye que la estrategia organizacional para reducir brechas entre la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. y el impacto de las evidencias/indicadores es un aspecto clave, ya que en la actualidad hay un desequilibrio entre lo que se tiene y lo que se pretende. Pareciera que las organizaciones tienen una idea general sobre los principios de la calidad y los evalúan según esta idea, pero al momento de revisar lo que realmente respalda la gestión de los principios (evidencias/

indicadores) se notan debilidades importantes lo cual contrasta con las evaluaciones realizadas. Esto indica que las organizaciones no cuentan con los mecanismos necesarios ni aplican prácticas acordes con la importancia que otorgan a las evidencias/indicadores, y que además, los niveles de presencia de los principios de la calidad son inferiores a los que podrían considerarse como óptimos de acuerdo con lo esperado por los evaluadores (Petrick y Furr, 2003).

En este sentido, resulta necesario que se inicien estrategias y acciones orientadas al diseño, elaboración, implantación y mantenimiento de mecanismos, herramientas, prácticas y/o acciones que permitan la identificación, coordinación, monitoreo, control y mejora de los principios de la calidad asociados a los sistemas de gestión de RR.HH. La identificación de esta brecha o diferencial se convierte en un punto de partida para el planteamiento de estrategias y acciones dirigidas a aminorarlas (Roos *et al*., 2004).

Del mismo modo, la poca relación entre la Evaluación Total Real y el Impacto Total Estimado, reafirma las diferencias entre ambos aspectos, ya subrayadas anteriormente.

Un balance general sobre la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH.

Los principios de participación, liderazgo, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas, enfoque basado en hechos y enfoque en el cliente se situaron por encima de tres puntos en la escala de puntuación, lo que los ubica en un nivel de presencia que oscila entre "bueno" (cumple con los requisitos) y "muy bueno" (cumple a cabalidad con los requisitos). Los principios con menor puntuación fueron el de mejora continua y el de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, situándose en un nivel de presencia "Regular" (cumple parcialmente con los requisitos). Del puntaje asociado a estos principios se obtuvo la Calidad Global Real (promedio de los resultados de cada principio), la cual alcanzó un puntaje que la ubica en un nivel general "bueno" (cumple con los requisitos).

Los ocho principios de la calidad son una herramienta necesaria para la mejora del desempeño organizacional (Fondonorma, 2000); sin embargo, la presencia de estos principios y la importancia que se le otorga a cada uno es particular, lo cual se hace patente en el resultado de las evaluaciones.

Las diferencias en el tratamiento de los principios parece lógica, máxime si se considera que tradicionalmente los componentes asociados a estos principios no se han abordado de manera articulada, incluso pareciera que se han segmentado y diluido dentro de los procesos de RR.HH.. Un ejemplo de ello es la evaluación sobre el principio de participación del personal, al que la propia organización del trabajo favorece por cuanto los procesos de RR.HH. son atendidos por equipos pequeños, presionados por una gran demanda de servicios, lo que exige mayor involucramiento y compromiso de las personas. Otro ejemplo es el del liderazgo que, independientemente del sistema de gestión de la calidad, actualmente se considera como un proceso clave, convirtiéndose en una de las prioridades de la organización, así lo indican los resultados de la evaluación de este principio, ubicándose

en el nivel "muy bueno", que lo sitúa por encima del promedio de evaluación general (bueno).

Cada principio y su nivel de evaluación podría estar relacionado con aspectos ajenos a la presente investigación que valdría la pena estudiar. En el fondo el punto a discutir según el enfoque planteado se centra en el tratamiento de los principios asociados a la gestión del sistema de calidad, los cuales deben considerarse como un todo. El menor puntaje obtenido en los principios de mejora continua y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, demuestra que esa especie de visión integral podría no estarse considerando exactamente así y que los cambios o variaciones en las prioridades de las organizaciones pueden determinar la presencia o importancia de los principios en los sistemas de gestión.

En el tema de la gestión de la calidad se ha avanzado mucho, la consolidación de la certificación ISO 9001:2000 es prueba de ello por cuanto ha ayudado a muchas organizaciones a tener una referencia sobre su calidad (Subba *et al*.,1997), impulsándolas a pensar en la mejora constante de su desempeño y abriendo un nuevo sendero hacia el que toda organización que pretenda ser competitiva debe apuntar. Aún cuando se reconoce este avance, resulta claro que no es suficiente y que necesariamente deben buscarse nuevas vías o ampliar las ya existentes, si se pretende añadir elementos más sofisticados y precisos para orientar la gestión de procesos hacia la calidad (Cahudhury y Acharya, 2000).

Como lo evidencian los hallazgos de la presente investigación, el contar con una certificación ISO 9001:2000 no necesariamente garantiza la calidad de los procesos de la organización. Al profundizar en la gestión de RR.HH., se nota que este tipo de certificación sólo cubre parcialmente algunos de los aspectos que determinan la calidad de dichos procesos, haría falta el diseño de nuevas herramientas que permitan la medición de la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. incluso algún tipo de certificación específica centrada en esta importante área. Esta afirmación también es válida para el resto de los procesos de la organización (Simmons y White, 1999).

A partir de 1987, las organizaciones cuentan con la posibilidad de obtener una certificación de sus sistemas de gestión de la calidad, por parte de una organización acreditada para ello, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en la norma. Hoy, veinte años más tarde, los esfuerzos deben orientarse a profundizar en este tipo de mecanismos atendiendo a la especificidad y naturaleza de los diferentes procesos que integran a la organización, se espera que esta investigación pueda contribuir a esta importante tarea.

Otras recomendaciones

Resultaría pertinente la aplicación de la herramienta propuesta en la presente investigación para la medición de la calidad en otros procesos de la organización (operaciones, ventas y tecnología). Estos resultados podrían ser comparados con los que aquí se incluyen y así poder contar con una referencia general sobre la calidad de los procesos de las organizaciones tomando en cuenta todas las áreas y procesos que la integran.

Para profundizar aún más en la temática podría ser interesante hacer una selección más rigurosa de organizaciones por regiones o a nivel nacional, lo cual permitiría recabar información sobre un mayor número de organizaciones. Tal iniciativa sería útil para contrastar los resultados de la presente investigación, así como para realizar estudios comparativos sobre la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. a nivel regional o nacional incluso en la pequeña y mediana industria (Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2003).

Algunas limitaciones del estudio

Una limitación del estudio tiene que ver con el tamaño de la muestra, que se basó en un número mínimo necesario de empresas (20), para la elaboración de contrastes de medias utilizando la prueba *t* de student. En este sentido resultaría de interés verificar la confiabilidad del instrumento (alfa de Cronbach) con una muestra mayor de empresas.

Para la fecha no estaban disponibles los listados de organizaciones que contaban o no con la certificación ISO 9001:2000, esto imposibilitó la definición de la población total de estudio, afectando la determinación de la muestra, por lo que se decidió la definición de ciertos parámetros que permitieron su selección de manera intencional.

Además, ninguna de las organizaciones contaba con la certificación ISO 9001:2000 con un alcance específico que abarcara a los sistemas de gestión de RR.HH. Esto no permitió que el análisis se hiciera con mayor precisión entre organizaciones que cuentan con procesos de RR.HH. certificados y las que no cuentan con este tipo de certificación. Sin embargo, esto abre la posibilidad a nuevos estudios, incluso sobre procesos distintos (otras áreas) utilizando las herramientas que se proponen en la presente investigación.

Otra limitación tuvo que ver con la fuente de la información; aun cuando se entrevistó a los líderes de RR.HH. su visión podría comprender algún tipo de sesgo, el cual podría controlarse mediante la entrevista a otros involucrados.

Esta investigación se centró, de manera general, en todo el sistema de gestión de RR.HH., lo cual podría considerarse como una limitación si se toma en cuenta que cada proceso que integra el área (provisión, compensación, formación y desarrollo, registro y control, etc.) podría arrojar resultados precisos sobre sus niveles de calidad, los cuales no necesariamente son los mismos. Resultaría interesante profundizar en este aspecto (intraprocesos) cuyos resultados para una organización podrían compararse con los de otras empresas pertenecientes a uno o varios sectores económicos.

La información recabada sobre las evidencias/indicadores no fue todo lo precisa que se esperaba, sólo se contó con una descripción general proporcionada por los entrevistados, en algunos casos puntuales esta información pudo corroborarse en manuales y documentos escritos; sin embargo no se siguieron las exigencias que implica un proceso de Auditoría de la Calidad, dado que no era el objetivo principal del estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Barcelona, España: Gestión 2000.
2. Cahudhury, A. y Acharya, U. (2000). Measuring effectiveness and suitability of a quality system. *Total Quality Management*, *11*(2), 149-153.
3. Carrillo, R. (1997). La gerencia de la gente. *Revista Calidad Empresarial,* 2, 33-40.
4. Chow-Chua, C., Goh, M y Boon Wan, T. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *The International Journal of Quality & Reability Management*, 20, 8-9.
5. Dinero (2007). *Las principales empresas privadas*. Recuperado el 11 de septiembre de 2007 de: http://www.dinero.com.ve/ranking100.html.
6. Fitz-Enz, J. (2001). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance.* New York, NY, USA: AMACON.
7. Fondonorma (1987). Norma A3-1987, ANSI/ASQC.
8. Fondonorma (2000). Norma ISO 9000: 2000.
9. Great Place to Work Institute (2007); Las Mejores Empresas para Trabajar en Venezuela. Recuperado el 11 de septiembre de: http://www.greatplacetowork.com.ve/best/lists.php?year=current&idListName=ve&detail=1&order=rank.
10. Guest, D. y Peccei, R. (2002). *Trust, exchange and virtuous circles of cooperation: A theoretical and empirical analysis of partnership at work*. London: The Management Centre Research Papers. King´s College.
11. Hammer, M. (2007). La Auditoría de procesos. *Harvard Business Review,* Abril 2007. 114-128.
12. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4a ed.). México: McGraw Hill.
13. ISO (2005). *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates, 14th Cycle: Up to and including 31 December 2005.* International Organization for Standardization, Geneve.
14. Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
15. Nava, V. y Rivas L. (2008). Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000. *Estudios Gerenciales*, *24*(107), 107-128.
16. Okes, D. (2001). *The long-term impact of ISO 9000: Changing perspectives, roles and organizations. Quality Congress*. ASQ´s Annual Quality Congress Proceedings
17. Petrick, J. y Furr, D. (2003). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
18. Roos, G., Fernströn, L. y Pike, S. (2004). Human resources management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, *8*(1), 38-37
19. Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, *24* (107), 137-159.
20. Simmons, B. y White, M. (1999). The Relationship Between ISO 9000 and Business Performance:

Does Registration Really Matter. *Journal of Managerial Issues*, *11*(3), 330-343.

21. Subba Rao, S., Ragu-Nathan, T.y Solis, L. (1997). Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study. *The Journal of Total Quality Management*, 8(6), 336-346.

22. Urquijo, J. (2005a). *Teoría de las relaciones industriales de cara al siglo XXI*. Caracas, Venezuela: UCAB.

23. Venamcham (2007). *Ranking Top 100 Companies. Business Online.* Recuperado en Octubre de 2007 de: http://www.bvonline.com.ve.

LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL: UN RETO ACUCIANTE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL[1]

DIANA BENITO OSORIO
Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, España.
Profesora titular de Escuela Universitaria Interina, Universidad Rey Juan Carlos, España.
Dirigir correspondencia a: Paseo de los artilleros s/n. 28032, Madrid, España.
diana.benito@urjc.es

Fecha de recepción: 27-02-2009 Fecha de corrección: 31-07-2009 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

Este trabajo sugiere un proceso de cambio organizativo cuya finalidad es la conciliación de la vida familiar y laboral. Este cambio organizacional surgirá como fruto de un cambio cultural. Para ello, se propone la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, en un contexto de democracia organizativa. Este trabajo propone una nueva política de recursos humanos basada en las personas, de manera que todos los miembros de la organización participen en un proyecto de liderazgo compartido y se sometan a una reorganización productiva, dictando las fases a seguir para poder implantar el cambio con éxito.

PALABRAS CLAVE

Conciliación de la vida familiar y laboral, medidas de implantación, equipos de trabajo y democracia organizativa.

Clasificación JEL: M14

1 Este artículo se enmarca dentro del proyecto de investigación titulado "Las redes interempresariales virtuales como método de diversificación de las pymes" cuya referencia es CCG08-URJC/HUM-3465 que está financiado por la URJC y la Comunidad de Madrid (España).

ABSTRACT

Family and work-life balance: a pressing challenge in business management

This work suggests an organizational change process for the purpose of achieving balance between family and work life. This organizational change will arise as the result of a cultural change. This is the reason that we propose the creation of self-managed multidisciplinary work teams that define their own productive process, having flexibility in their work schedule in a context of organizational democracy. This work proposes new human resource policies based people, in such a way that all the members of the organization participate in a shared leadership project and engage in a productive re-organization, determining the phases to be completed in order to implement the change successfully.

KEY WORDS

Family and work-life balance, implementation measures, work teams, organizational democracy.

RESUMO

Conciliar a vida familiar e a vida profissional: um desafio premente na gestão empresarial

Este trabalho sugere um processo de mudança organizacional no sentido de conciliar a vida familiar e profissional. Esta mudança organizacional irá emergir como o resultado de uma mudança cultural. Para este fim, propomos a criação de equipes multidisciplinares auto-geridas, que definam seu próprio processo produtivo, tendo flexibilidade em seu horário de trabalho, em um contexto de democracia organizacional. Este trabalho propõe uma nova política de recursos humanos com base nas pessoas, de modo a que todos os membros da organização participem de um projeto de liderança compartilhada e se submetam a um rearranjo produtivo, ditando as fases a seguir, a fim de implementar com sucesso a mudança.

PALAVRAS CHAVE

Conciliação da vida familiar e profissional, medidas de implantação, equipes de trabalho e democracia organizacional.

INTRODUCCIÓN

El bienestar social pasa por un replanteamiento de los valores sociales y económicos, que permite a las empresas aumentar su eficiencia y mejorar la calidad de vida de las personas. La conciliación[2] de la vida personal y profesional afecta a toda la sociedad, ya que involucra a todas las personas y a todas las edades. Este trabajo propone llevar a cabo un plan que suponga emprender un giro estratégico en las empresas en que se implante, para enfrentarse a la demanda social que existe sobre la conciliación entre la vida familiar y laboral.

El objetivo que se persigue es impulsar un proceso de cambio en la organización a fin de conciliar la vida familiar y laboral, y por lo tanto, en él se definirán las acciones y requisitos que se han de adoptar para implantar el plan. Este cambio organizacional surgirá como fruto de un cambio cultural, derivado de una serie de políticas y medidas que se desarrollarán a lo largo del trabajo. La creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados (Cleland, 1996; Wheelan, 1999; Garvin, 2000), que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, y la democracia organizativa (Cloke y Goldsmith, 2002; Manville y Ober, 2003), se presentan como solución para la conciliación de la vida laboral y familiar. El cambio, por tanto, consiste en que cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia con su responsabilidad (Drucker, 2000), y en que, desde dentro de la organización se generen esfuerzos que persigan la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y los objetivos colectivos (Leonard y Straus, 2000; Manville y Ober, 2003; Guerras y Navas, 2008). De manera que el control y la coordinación del trabajo queden bajo la responsabilidad de los empleados al autoimponerse una disciplina (Drucker, 2000).

Se trata de un proyecto compartido desde los pensamientos estratégicos hasta el día a día, incluyendo en él las necesidades de los clientes y los trabajadores, que plantea una actividad mucho menos jerarquizada, con flexibilidad horaria y con mayor autonomía, y que requiere, por ende, una elevada comunicación y responsabilidad (Drucker, 2000). Esta perspectiva de consideración de la empresa como una coalición de participantes es la que presenta la teoría del comportamiento de la empresa, y es socialmente beneficiosa para ella (Douma y Schreuder, 2004).

El enfoque que se ha desarrollado en este trabajo conduce directamente a la organización horizontal gestionada por procesos, donde el papel desempeñado por cada persona es contribuir al éxito del equipo. La reorganización productiva se llevará a cabo mediante un tipo nuevo de organización que rompa con el modelo tradicional de división del trabajo, reduciendo tanto los niveles de dirección como el número de directivos (Drucker, 2000); que posea un sistema de comunicación

2 Conciliar significa componer y ajustar las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra y mantenerlas proporcionalmente iguales. Este equilibrio no es estático sino que va cambiando en función de las etapas laborales y las distintas situaciones personales.

eficiente y que potencie el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras (Garvin, 2000); creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía. De este modo, el proceso de implantación se ha de apoyar en un cambio global centrado en la construcción de una cultura fuerte. Por lo tanto, un principio que ha de ser asumido en la cultura de la empresa es la importancia de las personas y de su participación para conseguir los objetivos estratégicos propuestos. Los equipos de trabajo constituyen el sistema a través del cual se articula la participación de las personas en la organización.

En el primer apartado se estudian las diferentes políticas empresariales de conciliación de la vida familiar y laboral, es decir, el conjunto de medidas que persiguen la integración entre la esfera productiva y la reproductiva. En el segundo y tercer apartados se elabora el proceso de cambio estratégico hacia la conciliación de la vida familiar y laboral, y su implantación, haciendo referencia tanto a la nueva política de recursos humanos como a la reorganización productiva, y la forma en la que éstas han de ser instauradas en la empresa. El trabajo finaliza en el apartado cuarto, en el cual se recogen las conclusiones.

1. POLÍTICAS EMPRESARIALES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL: VALORES

Las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas, que tienen el denominador común de arbitrar medidas de integración entre la esfera productiva y la reproductiva. Sin embargo, no todas las empresas tienen las mismas posibilidades, de cara al desarrollo de políticas familiarmente responsables. Estudios en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleados, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla (Chinchilla y Poelmans, 2001). Por otra parte, una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda, teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto familiar-laboral, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Hay una opinión cada vez más generalizada de que la adopción de valores y prácticas democráticas en las organizaciones se ha convertido en política y moralmente inevitable para poder conseguir la integración de la vida laboral y familiar (Kerr, 2004). Con el concepto de democracia organizativa se pretende apelar a todos aquellos esfuerzos que, dentro de una organización, persiguen la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos (Forcadell, 2005). La forma de democracia organizativa más común, es la asociada con el incremento en la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión. De los procesos democráticos se derivan múltiples ventajas para la organización (Harrison y Freeman, 2004):

- Pueden fomentar el compromiso de los empleados/as con la organización.
- La participación en las decisiones tiende a mejorar el compromiso con las decisiones tomadas, lo que facilita su implantación.
- Ayudan a las personas a sentirse más responsables de los resultados obtenidos por la organización.
- Contribuyen a crear un clima más participativo, lo que puede mejorar la capacidad de cambiar.
- Proporcionan un mayor nivel de discrecionalidad a empleados y directivos, lo que les permite desarrollar habilidades de manera más completa, haciéndolos más valiosos para la organización.
- Es la forma correcta de hacer las cosas, desde una perspectiva moral.

Algunas empresas ya han implantado con éxito distintas prácticas de dirección democrática, como la toma de decisiones participativa en Visa Internacional, la democracia basada en los clientes en eBay, o prácticas de dirección democrática más radicales, como es el caso de Semco en Brasil o el cooperativismo de Mondragón Corporación Cooperativa en España. Por otro lado, en algunas grandes corporaciones como UPS o United Airlines, la mayoría de las acciones pertenecen a los trabajadores (Forcadell, 2005).

2. NUEVA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Para poder llevar a cabo la estrategia propuesta se ha de producir un cambio radical en la organización del trabajo, que será esencial en la evolución de la empresa. Se ha de seguir un modelo basado en *equipos multidisciplinares autogestionados*, donde se reduce o elimina el nivel supervisor o mando medio (Cleland, 1996; Drucker, 2000), logrando que los equipos sean responsables en un proceso de trabajo o en una parte importante de éste; entregando un producto o servicio a un cliente interno o externo, en donde ellos no únicamente realizan el trabajo con calidad sino que también son responsables de administrarse a sí mismos. Se cree que los equipos de trabajo tienen un mejor desempeño debido a que (Cleland, 1996; Wheelenad, 1999):

- Se reúnen habilidades y experiencias complementarias que por definición, exceden las que pueda tener un individuo.
- Al desarrollar en forma conjunta objetivos, metas y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que respaldan la mejora continua y la solución de problemas.
- Los equipos proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo.
- Los equipos disfrutan de su trabajo, es más, se divierten al realizarlo.
- El cambio en el comportamiento ocurre también con más rapidez debido al compromiso colectivo, los equipos no se sienten tan amenazados por el cambio como los individuos.
- Debido al interés central en el desempeño, los equipos motivan,

retan, recompensan y respaldan a todos aquellos que se proponen cambiar la forma en que se hacen las cosas.

Este avance constante en la cultura de participación y autogestión de las personas se logra a través del trabajo en equipo, siendo el papel de las personas, el de contribuir al rendimiento del equipo (lo primordial es el éxito del equipo). La dinámica diaria la marcarán, por tanto, los equipos autogestionados, los cuales tienen sus propios retos y toman sus propias decisiones, lo que permitirá tener un gran número de personas en acciones de medio y largo plazo que generará una mayor creatividad ante la necesidad de toma de decisiones. De este modo, la creación de continuo conocimiento será consecuencia de una experiencia compartida, que permite el error, con base en la toma de decisiones por muchas personas (Leonard y Straus, 2000).

El hecho de que cada persona comprenda cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros del equipo contribuyen a los objetivos colectivos de la empresa, provoca que todos/as los/as empleados/as se sientan responsables por su actividad y respondan por sus obligaciones. Esta responsabilidad está íntimamente ligada a la flexibilidad en la forma de desempeñar el trabajo. Los equipos multidisciplinares autogestionados permiten responder a las necesidades del hogar en el momento que sea preciso, sin afectar al rendimiento laboral. Esta coordinación entre trabajo y familia es posible gracias a este novedoso método de trabajo. Por lo tanto, el cambio histórico debe ser un cambio cultural, donde todas las personas deben sentirse integradas y partícipes del éxito, del intercambio de conocimiento, de la comunicación a todos los niveles, del acceso a la información, de la toma de decisiones con el equipo, del placer de satisfacer, de sorprender y añadir valor a los clientes (Cleland, 1996).

La idea que se manifiesta en este trabajo es la creación de equipos de personas que trabajen juntos para realizar un proceso total. Quienes compongan estos equipos han de ser generalistas, menos especialistas, tener mayor sensación de desarrollo y realización y compartir retos y objetivos, siendo su meta final el cliente. Para que esta idea se pueda llevar a cabo se ha de crear una cultura a todos los niveles que sitúe al cliente como objetivo único y común de la actividad. En definitiva, lo que se requiere es la creación de un modelo de gestión horizontal (Drucker, 2000) que motive la creatividad y la mejora continua (Garvin, 2000), así como la integración de proveedores y clientes, debiendo asumir el colectivo una cultura sin jefes con un objetivo único, el cliente. Donde cada uno sea dueño de su propio trabajo pero en equipo, donde sólo el éxito global satisfará a todos.

En definitiva, los equipos de trabajo serán una de las principales herramientas, a través de la cual la empresa conseguirá la colaboración continua e intensiva entre distintos profesionales, generando beneficios basados en un equipo humano capacitado y dispuesto a realizar esfuerzos para el logro de unos objetivos claros y compartidos.

2. 1. Proyecto de liderazgo compartido

En la empresa que se configure mediante las personas y los grupos, es decisivo el papel que juegue el liderazgo y cómo éste pueda ser distribuido por la organización (lo que se denominará proactividad, iniciativa, autonomía, por una parte, y autoaprendizaje, autoorganización y autogestión, por otra). Igualmente es importante, la gestión estratégica basada en competencias, y el desarrollo de un extenso sentido de la realidad en todos los integrantes de la organización (Cloke y Goldsmith, 2002). Y especialmente, desarrollar la responsabilidad, el respeto y la necesidad del otro, como fundamentos actitudinales prácticos para generar un espacio de conciliación, innovación y satisfacción.

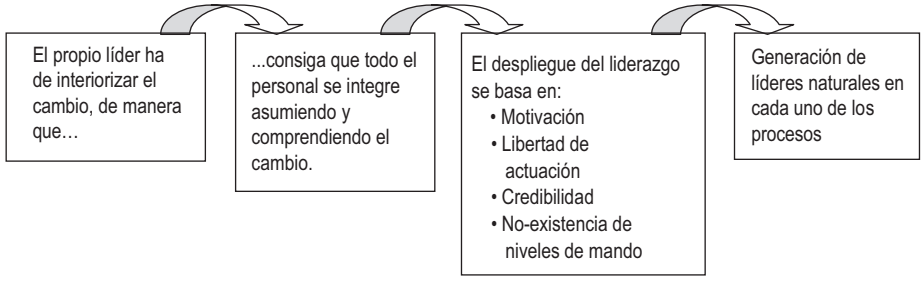
Todos estos cambios han de ser asumidos y comprendidos por todas las personas, lo que permitirá alcanzar una situación de liderazgo compartido, uno de los pilares básicos del cambio (objetivos establecidos de forma participativa y comunicación fluida), apareciendo una nueva figura de líder (Cleland, 1996). De este modo, todos los trabajadores deben ser animados a dirigir y coordinar de forma temporal alguno de los equipos de trabajo asumiendo, así, cierto liderazgo en la empresa.

Cada equipo ha de tener sus líderes naturales, sus retos, su método de actuación y plazo/tiempo para su logro. A la par, cada persona ha de comprender cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros del equipo contribuyen a los objetivos colectivos de la empresa, es decir, para que estas ideas nuevas calen, es preciso transmitir con claridad a todas las personas que van a ser protagonistas de un cambio. Por lo tanto, se ha de iniciar una nueva cultura de comunicación e integración de un equipo humano y un líder capaz de aunar experiencias e ilusiones, de manera que se logre dar sentido a los grandes esfuerzos particulares y colectivos (Cloke y Goldsmith, 2002). El proceso vendría definido tal y como aparece en el Gráfico 1.

Algunos patrones de comportamiento que, desde este punto de vista afianzarán este proyecto de liderazgo compartido, son los siguientes:

- Los equipos de trabajo autodirigidos utilizados de forma efectiva.

Gráfico 1. Proyecto de liderazgo compartido



- Estimulación y análisis de las ideas osadas.
- Realización de recomendaciones y sugerencias no solicitadas por parte de todos los miembros de la organización.
- Disponibilidad real de la información para todos los trabajadores.
- Definición, por parte de la dirección, de los resultados esperados, no de cómo obtenerlos.
- Toma de decisiones de forma rápida y en niveles inferiores.
- Existencia de menor número de opiniones sin justificación.
- Definición por parte de los mismos trabajadores de su propio proceso, teniendo libertad en su horario de trabajo. El cambio consiste en que no haya ningún tipo de control de entrada o salida, es decir, cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia a su responsabilidad con sus clientes internos o externos, del proceso en el que participa. De aquí se extrae la aportación fundamental de este proyecto, ya que esta libertad y adaptabilidad a la vida no laboral es la vía más plausible de conciliación entre la vida familiar y empresarial, como se demostrará en el siguiente apartado.

Este nuevo estilo de liderazgo implica a todos los miembros de la organización, les hace partícipes, lo que les motiva a realizar su trabajo de la mejor manera posible. Este liderazgo compartido, conciencia a los trabajadores de su mayor responsabilidad y les involucra mucho más en su trabajo, siendo recompensados por ello con una mayor flexibilidad horaria, que facilita la conciliación de su vida laboral y familiar.

2. 2. Reorganización productiva

Buena parte de los cambios visibles en la actividad industrial de los últimos años, entre ellos, el surgimiento de la *organización que aprende* (Garvin, 2000), son reflejo de las tendencias estructurales que acompañan la instauración del modelo de producción flexible, propio de la sociedad del conocimiento, dentro del marco que establece la globalización económica. La organización que aprende rompe con el modelo tradicional de división del trabajo, posee un sistema de comunicación eficiente que facilita los flujos de conocimiento en todas las direcciones, favorece el equilibrio entre las capacidades físicas y mentales de las personas en los grupos de trabajo, teniendo en cuenta las características individuales de las personas, y potencia el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras, creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía (Garvin, 2000). Así, el objetivo organizativo fundamental que se ha de alcanzar es el establecimiento de un diálogo democrático, que permita incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa, y flexibilizar las estructuras jerárquicas, de modo que surja un estilo de mando participativo y/o democrático, en el que se valore tanto la tarea como el individuo. Por lo tanto, los pilares básicos en los que debe sustentarse esta nueva organización son (De las Heras, 2005):

Liderazgo. Nueva concepción de liderazgo compartido.

Organigramas horizontales. La estructura empresarial tiene que ser horizontal con los mínimos niveles jerárquicos. La organización debe basarse en procesos a través de equipos multidisciplinares y autogestionados.

Delegación de responsabilidades. Sin delegación es imposible mejorar respecto al año anterior con las mismas personas en plantilla. El trabajo tiene que estar repartido y distribuido entre todas las personas de la organización.

Formación continua. Es preciso invertir en el principal activo de la empresa; las personas, motivarlas y gestionar el conocimiento. Una de las habilidades más importantes de las personas de una organización debe ser la capacidad para aprender rápido y poder, de esta forma, adaptarse pronto a los cambios.

Adecuación de puestos de trabajo. Se necesita conocer a las personas para ser consciente de sus limitaciones y aprovechar sus puntos fuertes en el puesto de trabajo más adecuado para ellas.

Reconocimiento del trabajo. Las empresas deben reconocer el trabajo de sus empleados/as tanto en el plano de la justa retribución salarial como en el del agradecimiento a la persona.

Comunicación. Los trabajadores deben conocer los planes de su organización, el estado económico y financiero de la misma y las incidencias laborales que puede haber, sean fusiones, absorciones u otros cambios organizacionales. La Comunicación es un elemento necesario para dar a conocer las políticas de conciliación, su utilización, las ventajas, el compromiso, etc., incluso desde un punto de vista externo, que la sociedad sea consciente del compromiso de las administraciones y/o empresas en dichos aspectos. La manera de llevarla a cabo va desde comunicación interna, comunicación externa, notas de prensa y comunicados, participación en foros, participación en menciones, posible certificación a otros sistemas.

Salud laboral. Se deben considerar conceptos como la prevención de riesgos, ergonomía, seguridad, higiene y salud laboral, etc.

Gestión adecuada de los cambios. La empresa debe hacer únicamente los cambios necesarios (aquellos en los que el beneficio supera al coste). La organización tiene que comunicar adecuadamente el cambio explicando por qué se hace y los sacrificios que conlleva. La empresa tiene que compartir los beneficios del cambio con los trabajadores siempre que proceda.

Ética en el trabajo. En una organización, el comportamiento ético de todos los que trabajan en ella tiene que ser una virtud que se desarrolle siempre. Los directores son responsables de la toma de decisiones éticas en sus organizaciones y de propagar esta actitud en el resto de trabajadores. Además, la ética es un factor competitivo, ya que es el mercado el que está exigiendo un comportamiento ético del empresario y de la empresa.

Programa de conciliación de la vida familiar y laboral. Necesidad de dar

respuesta a las crecientes demandas planteadas por los trabajadores de cara a compatibilizar su vida laboral y familiar.

Siguiendo el patrón que marcan los pilares en los que se ha de basar la organización, se puede plantear una reorganización productiva mediante distintas prácticas, como horarios flexibles, teletrabajo, semanas laborales comprimidas, horas por año, puestos compartidos, reducción de jornada y/o trabajo a tiempo parcial.

En definitiva, la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo (Hutchinson y Brewster, 1995), es la única forma de éxito viable en la conciliación de la vida laboral y familiar. Para ello es necesario armonizar los objetivos individuales de los empleados/as y los objetivos colectivos, es decir, hacer realidad la democracia organizativa. La forma de democracia organizativa más común es la asociada al incremento en la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión.

3. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE CONCILIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El proceso de implantación del cambio se ha de llevar a cabo mediante una serie de fases, adoptando determinadas medidas en torno a unas áreas concretas de la empresa. Por lo tanto, la implantación ha de ser fruto de una evolución orientada hacia la consecución de una conciliación entre la vida familiar y la empresarial, en los distintos ámbitos de una empresa. Existe una conciencia, por parte de los directivos, de la importancia de conciliar el trabajo y la familia; sin embargo, la evidencia es que un 60% de las empresas aseguran que la implantación de políticas tendentes a solucionar este conflicto no consta ni siquiera en las agendas de sus empresas (Idrovo, 2006).

El proceso de implantación del cambio ha de ser fruto de una evolución a través de una serie de fases orientadas hacia la consecución de una conciliación entre la vida familiar y la empresarial. Las fases de las que ha de constar este proceso son las siguientes (Cleland, 1996; Cloke y Goldsmith, 2002):

1. *Difusión de las ideas de cambio*, recogidas en la misión y los valores de la empresa, en los que participen todos los trabajadores.
2. *Establecimiento del posicionamiento estratégico de la empresa*, una vez que las ideas hayan sido difundidas, se ha de comenzar a aplicar sistemas para compartir experiencias y conocimientos, mediante la participación activa de la mayoría de los trabajadores de la organización. Las políticas de conciliación suponen cambios, no sólo en los trabajadores sino también en el personal involucrado en la gestión, de modo que se demanda formación especializada. La formación es un eje básico en cualquier proceso de cambio y una de sus herramientas más potentes, por lo que la empresa debería impartir una serie de

cursos y servicios relacionados con el área de formación, entre los que se encuentran los cursos de formación de agentes conciliadores, los cursos de gestión del tiempo para facilitar la conciliación, los cursos sobre conciliación para responsables de recursos humanos, el diseño de programas de formación y los cursos a medida, elaboración de material didáctico a medida, e-learning personalizado, etc..

3. *Cambios radicales en la organización*, se ha de producir una reflexión estratégica, de manera que se rediseñen los procesos y se cambie el organigrama en sentido vertical y horizontal, de modo que todo el trabajo se organice a partir de equipos multidisciplinares, con amplia autonomía y escasa supervisión. Serán los propios equipos de trabajo los encargados de fijar periódicamente los objetivos relacionados con la productividad, la calidad, el cumplimiento de los plazos de entrega al cliente y otras mejoras operativas. La estrategia desarrollada permitiría hacer compatibles cambios incrementales y mejoras radicales en un modelo de reingeniería.

4. *Para alcanzar el éxito han de utilizarse diferentes sistemas, prácticas y herramientas*, relacionadas con la estrategia y las características esenciales de la empresa, siendo una de las más importantes la organización del trabajo en equipo. Además, se pueden llevar a cabo programas de sensibilización para los equipos de trabajo, a través de medidas concretas. Por ejemplo organización de jornadas sobre la conciliación, elaboración de campañas de comunicación, elaboración de material divulgativo, jornada de puertas abiertas, obtención de certificados, asunción del Libro Blanco de la Conciliación, buenas prácticas y recomendaciones, etc..

4. CONCLUSIONES

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo empresarial, cada vez más consciente del alto valor del capital humano disponible. Es ineludible la evolución hacia una cultura de empresa que tenga en cuenta las necesidades y expectativas individuales, que reconozca el valor de la persona, que no desarrolle prácticas excluyentes y que a través de la gestión integral de las personas aumente la productividad, la innovación y el enriquecimiento de su capital intelectual.

En un entorno de creciente inestabilidad y de claras contradicciones, sólo sobrevivirán aquellas empresas que se sepan adaptar a este cambio en el contexto que supone una actitud cada vez más activa de las personas ante los problemas sociales y reaccionen. La responsabilidad, como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, no es exclusivamente de las instituciones públicas, ni de la empresa, es compartida y por eso las iniciativas deben evitar el paternalismo y alinearse de manera que sean las personas y los profesionales los que, dentro de un marco de respeto y responsabilidad, decidan cómo conciliar la vida familiar y la laboral.

De esta manera se evitan, en cierto modo, aquellas medidas que pueden resultar paternalistas presentando un trabajo que huye de la utopía y se ciñe a la realidad.

Los profesionales son individuos diferentes y como tales, sus necesidades no sólo no son las mismas, sino que además evolucionan o varían con el tiempo y con el momento vital. Por eso, algunas soluciones globales no satisfacen las necesidades personales, y se hace necesario establecer medidas y acciones que abarquen a todas las personas y a lo largo de toda su etapa profesional, tal y como presenta este trabajo basado en equipos de trabajo multidisciplinares y autogestionados. Por lo tanto, el grupo de trabajo como metodología y como dinámica para hacer las cosas, no sólo añade valor a los resultados del trabajo, haciéndolo en sí mismo de mayor calidad, sino que transforma el espacio de la organización, lo democratiza, lo hace más transparente, reduce las tensiones, los miedos y barreras organizacionales, y acompaña, no sólo al sistema directivo, y a los sistemas de mejora continua, con los que se siente especial y positivamente relacionado desde su inicio, sino también a la potencialidad de relación y de atención del cliente.

En definitiva, la excelencia sólo resulta alcanzable a través de un trabajo más socializado, más grupalizado, más intercomunicado, más creador de nuevos espacios y dimensiones paradigmáticas del conocimiento aplicado. Ésta es realmente la dimensión de la innovación, la que no sólo explota las posibilidades de la tecnología y de la calidad, sino que transforma la innovación en gestión. La innovación centrada en la ventaja competitiva que confieren las personas y sus competencias, y los grupos de trabajo y de proyecto. De modo que el éxito radica en un cambio tanto organizacional como cultural, tal y como muestra la Tabla 1.

En conclusión, el éxito o el fracaso de la empresa, desde este punto de vista, reside en considerar a las personas como valor absoluto y como sujetos de referencia para la organización, o considerarlas como recurso al servicio de ésta y subordinarlas a ella (Uriz, 2005). De forma que, si se pretende llegar a una conciliación de la vida familiar y laboral, la cultura de la empresa se ha de considerar como un nuevo espacio a estructurar y gestionar, otorgando el carácter de referencia absoluta a la persona, como opción cultural clave. Para ello, este trabajo propone la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definen su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, en un contexto de democracia organizativa. Esta nueva política de recursos humanos basada en equipos de trabajo, que participan en un proyecto de liderazgo compartido y se someten a una reorganización productiva, plantea un modelo de conciliación de la vida familiar y laboral que podrá ser implantado con éxito siguiendo las directrices que se presentan a lo largo del trabajo. En definitiva, el éxito de este proceso de cambio se debe a una forma diferente de entender y actuar en el mundo de la empresa.

Tabla 1. Comparativa entre la empresa proyectada en este trabajo y la empresa tradicional

ASPECTO	EMPRESA PROYECTO	EMPRESA TRADICIONAL
Estrategia	Patrón surgido del pasado y sólo después, plan deliberado para el futuro. Redefinición de la estrategia en función de las necesidades de conciliación familiar-laboral que vayan surgiendo.	Única, decidida, explícita y detallada.
Organización	Horizontal. No existen mandos intermedios.	Vertical. Alto nivel de jerarquización.
Gestión	Por procesos	Por funciones
Modelo de elaboración de estrategias	Existe un aprendizaje emergente a través del comportamiento que estimula a pensar retrospectivamente.	Distintas etapas delimitadas por controles y apoyadas en técnicas.
Fortaleza	Flexibilidad/Adaptabilidad	Estabilidad
Cambio	Rápido	Lento
Control	El sistema en conjunto aprende. El líder también.	La ejecución recae en los planificadores, la responsabilidad en el presidente ejecutivo.
Dirección por	Retos en base a pensamientos estratégicos compartidos y logro de metas comunes. El objetivo común es el cliente.	Programación detallada de tareas, en base a la planificación estratégica según previsiones, que se establece mediante reglas.
Función del liderazgo	Dirigir el proceso de aprendizaje estratégico	Responsabilidad del proceso global
Implantación del cambio	El límite entre formulación e implantación se hace indistinguible en el proceso de aprendizaje.	Deben explicitarse detalladamente los objetivos, presupuestos, etc. para poder implantarse. La estrategia ha de estar perfectamente formulada antes de ser implantada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2001). Políticas Familiarmente Responsables. Conciliar trabajo y familia ¿Una preocupación en las empresas españolas?, *AEDIPE*, 17, 27-39.
2. Cleland, D.I. (1996). *Strategic management of teams*. Nueva York, NY, USA: John Wiley & Sons.
3. Cloke, K.; Goldsmith, J. (2002). *The end of management and the rise of organizacional democrazy*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
4. De las Heras, T. (2005). *De la organización burocrática, a la organización que aprende y reconoce las competencias*. Recuperado de: http://www.cibersociedad.net/congres2004/grups/fitxacom_publica2.php?grup=34&id=133&idioma=gl.
5. Douma, S. y Schreuder, H. (2004). *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*. Madrid, España: Civitas.
6. Drucker, P.F. (2000). Llega una nueva organización a la empresa, en Harvard Business Review, *Ges-*

tión del conocimiento (pp. 1-21). Bilbao: Deusto

7. Forcadell, F.J. (2005). La democracia organizativa: ¿Es un camino válido para alcanzar los objetivos de la empresa?, *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 71, 47-52

8. Garvin, D.A. (2000). Crear una organización que aprende, en Harvard Business Review, *Gestión del conocimiento* (pp. 51-89). Bilbao: Deusto.

9. Harrison, J.S., Freeman, R.E. (2004). Is organizational democracy worth the effort?, *Academy of Management Executive*, *18*(3), 49-53.

10. Hutchinson, S.; Brewster, C. (1995). *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa. Cómo organizar el trabajo de forma flexible*. Barcelona, España: Gestión 2000.

11. Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia. *Estudios Gerenciales, 22*(100), 49-70.

12. Kerr, J. (2004). The limits of organizacional democracy. Academy of Management Executive, *18*(3), 81-95.

13. Leonard, D., Straus. S. (2000). Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa, en Harvard Business Review, *Gestión del conocimiento* (pp. 123-153). Bilbao: Deusto.

14. Manville, B.; Ober, J. (2003). *A company of citizens. What the world´s first democracy teaches leaders about creating great organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

15. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2008). *La Dirección Estratégica en la empresa*. Madrid: Civitas.

16. Uriz, J. (2005). La era "Post-Recursos Humanos". Análisis de una encrucijada. *RR.HH. Magazine*. Recuperado de: http://www.rrhh-magazine.com/.

17. Wheelan, S.A. (1999). *Creating effective teams: A guide member and leaders*. California, USA: Sage Publications.

INFLUENCIA DE LA DEUDA CON EL PÚBLICO Y LA CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD EN LA TRANSPARENCIA DEL MERCADO DE CAPITALES CHILENO

DIGNA AZÚA ÁLVAREZ*
Doctora en Ciencias de Gestión, París IX, Francia.
Docente Investigador, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
Dirigir correspondencia a:
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Avenida Brasil 2830, Valparaíso, Chile.
digna.azua@ucv.cl

VERÓNICA PIZARRO TORRES
PhD. en Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, España.
Docente Investigador, Universidad de Chile, Chile.
vpizarro@fen.uchile.cl

BERTA SILVA PALAVECINOS
PhD en Ciencias Empresariales (Candidata), Universidad Autónoma de Madrid, España.
Magíster en Gestión Mención Contabilidad y Finanzas, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
Docente Investigador, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
bsilva@ucv.cl

PAOLA DÍAZ RIFFO
Magíster en Gestión Mención Finanzas y Contabilidad.
Docente Investigador, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
paola.diaz@ucv.cl

Fecha de recepción: 23-12-2008 Fecha de corrección: 14-04-2010 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

Este estudio analiza el impacto de la deuda con bonos y de la concentración de la propiedad, sobre la transparencia de la información, en las empresas chilenas. Las hipótesis sugeridas señalan que la deuda con bono y la concentración de la propiedad, deberían presentar un efecto significativo sobre la transparencia de la información. Para probar estas hipótesis se aplicó un modelo econométrico, utilizando la información publicada por sociedades anónimas chilenas, que mostraban deuda con bonos, en el periodo 2001-2005. Los resultados muestran que sólo las variables relacionadas con la concentración de la propiedad, se comportan conforme a lo esperado.

PALABRAS CLAVE

Índice de transparencia, gobierno corporativo, asimetría de información.

Clasificación JEL: M49

* Autor para correspondencia.

ABSTRACT

Impact of debt to the public and concentration of property ownership on the transparency of the chilean capital market.

This study examines the impact of debt in bonds and the concentration of ownership on the transparency of information in Chilean companies. The suggested hypotheses point out that the debt in bonds and the concentration of ownership should have a significant effect on the transparency of information. To prove these hypotheses, an econometric model was used based on information made available by Chilean corporations showing debt in bonds from 2001 to 2005. The results show that only the variables related to the concentration of ownership behave as expected.

KEYWORDS

Transparency index, corporate governance, information asymmetry.

RESUMO

Influência da dívida pública e a concentração da propriedade na transparência do mercado de capitais do chile

Este estudo analisa o impacto de empréstimos obrigacionistas e da concentração da propriedade, relativa a transparência da informação, nas empresas chilenas. As hipóteses sugeridas indicam que os empréstimos obrigacionistas e a concentração da propriedade, deveriam apresentar um efeito significativo sobre a transparência das informações. Para testar estas hipóteses foi aplicado um modelo econométrico, usando as informações publicadas por sociedades anônimas chilenas, apresentando dívidas obrigacionistas, no período de 2001-2005.

Os resultados mostram que apenas as variáveis relacionadas à concentração da propriedade, se comportam conforme o esperado.

PALAVRAS CHAVE

Índice de transparência, governança corporativa, assimetria de informação.

INTRODUCCIÓN

Las buenas prácticas de gobierno corporativo, es un tema que está siendo ampliamente difundido y estudiado. Gillan (2006), señala que "el número de investigaciones sobre gobiernos corporativos ha aumentado dramáticamente durante la última década. Una búsqueda sobre los resúmenes publicados en Social Sciences Research Network que contengan los términos *gobierno corporativo* entregará más de 3.500 resultados". Además, este autor presenta diversas definiciones de gobierno corporativo (Zingales, 1998; Shleifer and Vishny, 1997; Gillan y Starks, 1998) y clasifica algunos estudios en función de lo que llama mecanismos internos y externos de gobierno corporativo. En el primer grupo, clasifica los trabajos referidos a la composición de la junta directiva, incentivos a los administradores, estructura del capital, mecanismos que regulan las tomas de control. En el segundo grupo, se encuentran los trabajos referidos a las leyes y regulaciones, el mercado de capitales, el mercado laboral y otros.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004) ha emprendido acciones para poner en evidencia la necesidad de que cada país cuente con buenas prácticas de gobierno corporativo, considerando entre los aspectos fundamentales para alcanzar este objetivo, la adecuada transparencia en la entrega de información de las empresas al mercado de capitales.

Diversos estudios internacionales (Khurana, Pereira y Martin, 2006; Francis, Nanda y Olsson, 2008; Espinosa, 2004 y Cheng, Courtenay y Krishnamurti, 2006) han analizado los efectos positivos que implica la adecuada entrega de información en la calidad de los resultados, el costo de capital, los precios de las empresas en el mercado, entre otras variables.

Respecto de estudios referidos a la realidad chilena, los hallazgos han sido consistentes con la literatura internacional. Así por ejemplo, Niño y Rubio (2004) constataron que los inversionistas están dispuestos a exigir menores tasas de rentabilidad cuando las empresas entregan mayor información. Por otra parte, Lefort y Walker (2007) evidenciaron que el valor de mercado de las empresas baja cuando existe una alta concentración de propiedad.

Los estudios aludidos muestran los beneficios que aporta la mayor entrega de información. Esta disposición a entregar más y mejor información cobra especial relevancia en la medida que pueda ser considerado, además, como un indicador de la calidad del gobierno corporativo de las empresas.

En este contexto, entonces, surge la interrogante respecto de la posibilidad de detectar ciertas variables que permitan reconocer a las empresas que podrían ser más proclives a entregar más y mejor información. Este estudio está centrado en el análisis de variables asociadas con la deuda con el público, a través de la emisión de bonos, y con el porcentaje de concentración de la propiedad de las empresas chilenas.

La presentación de este trabajo se organizó de la manera siguiente. En la primera sección se presenta una

revisión de literatura, referida tanto a la realidad internacional como a la local, y se enuncian las hipótesis que sugiere la bibliografía. La segunda sección, expone los aspectos metodológicos del estudio. Posteriormente, la tercera sección muestra los resultados y finalmente se presentan las conclusiones.

1. ANTECEDENTES

Diversos estudios internacionales, referidos a temas financiero–contables, respaldan la definición de la transparencia de la información como un factor clave para determinar un buen gobierno corporativo, tal como lo señala la OCDE (2004).

Otro organismo internacional que reconoce la importancia de la entrega de información a los usuarios externos (stakeholders), por parte de las empresas, es la International Accounting Standards Board (IASB), lo cual queda de manifiesto en los extensos requerimientos de revelación que incorporan las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés).

En Chile, organismos reguladores como la Superintendencia de Valores y Seguros, y el Colegio de Contadores de Chile, también han reconocido la importancia de la entrega de información cuantitativa y cualitativa de calidad. Es por ello que a partir de 2009, las empresas chilenas (Sociedades Anónimas Abiertas) han comenzado un proceso de adopción de las IFRS. Esto permitirá un mayor nivel de revelación de información, no sólo al mercado nacional, sino también al internacional.

Los beneficios de la entrega de información han sido estudiados por autores como Khurana *et al.* (2006), quienes demostraron que la entrega de mayor información al mercado, debido a la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, se relaciona positivamente con el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. La explicación dada por los autores indica que al existir mayor información en el mercado, los participantes de este mercado reaccionan positivamente, asignando menos riesgo a la empresa y exigiendo, un menor costo por los fondos invertidos. Esto último, posibilita la concreción de un mayor número de proyectos, lo que contribuirá a un aumento de la rentabilidad de la empresa, mejorando el nivel de inversiones en el mercado de capitales y con ello el crecimiento del país.

Francis *et al.* (2008), investigaron las relaciones entre revelación voluntaria, calidad del resultado y costo de capital. Los autores plantearon como hipótesis que las empresas con una buena calidad de resultados revelan más información, lo que contribuiría a tener menores costos de capital. El estudio demostró que un mayor número de revelación voluntaria está asociado a un menor costo del capital.

Otros autores, tales como Espinosa (2004) y Cheng *et al.* (2006), concluyen que mientras más información revela voluntariamente una empresa, mayor es el "bid-ask spread" (diferencia entre el precio de oferta y demanda para un título), lo que incrementa el volumen transado y con ello la liquidez del mercado. Consistentemente, Collett y Hrasky (2005), analizaron la relación entre la divulgación voluntaria de prácticas de gobierno corporativo y la intención de aumentar la financiación externa.

Los autores concluyeron que la publicación voluntaria de información por parte de las empresas está asociada positivamente con la intención de aumentar el capital en acciones.

En lo referido al contexto chileno, se han encontrado evidencias que confirman lo propuesto por la literatura internacional. Es así como Niño y Rubio (2004), estudiaron el comportamiento del inversionista chileno frente a la entrega de información por parte de las empresas. Los resultados mostraron una relación negativa entre las variables estudiadas, lo que sugiere que a mayor información, menor es la tasa exigida por el inversionista.

Todos los estudios aludidos muestran los beneficios que aporta una mayor entrega de información, respecto de los gobiernos corporativos. A raíz de lo anterior, surge la inquietud de profundizar en una línea de investigación, que consiste en establecer relaciones que permitieran reconocer las empresas que son más proclives a entregar más y mejor información.

En este contexto Silva, Azúa, Díaz y Pizarro (2008), estudiaron el nivel de transparencia de la información de las empresas chilenas a través del cálculo de un índice de transparencia (Díaz, 2007), el cual fue considerado como una variable proxy para la determinación de buenas o malas prácticas de gobierno corporativo de las empresas. A partir de este supuesto, el estudio propone un modelo econométrico, en el cual la variable dependiente es el índice de transparencia y se define un conjunto de variables independientes correspondiente a: fuentes de financiamiento, concentración de la propiedad y conformación del directorio. El énfasis del estudio está puesto en los efectos que tienen sobre el índice transparencia de la información, las variables vinculadas a la participación de las Administradoras de Fondos de Pensiones chileno (AFP). Los autores esperaban, en conformidad con la literatura, que aquellas empresas en cuyo patrimonio participara alguna AFP, el índice de transparencia fuera superior. Sin embargo, los resultados mostraron que la presencia de estos inversionistas, no mejoraba el índice.

Utilizando el enfoque de Silva *et al.* (2008), resulta interesante analizar el efecto de otras variables sobre la transparencia de la información, entre ellas, el endeudamiento con el público, a través de la emisión de bonos, y diferentes porcentajes de concentración de la propiedad.

Existen estudios previos que han analizado la relación del endeudamiento sobre la entrega de información. Lins (2003) constató que las empresas que utilizan preferentemente financiamiento de terceros, proveniente de instituciones financieras, tienen menor incentivo para entregar información al público general, privilegiando la entrega de información a la entidad que otorga el financiamiento. Este hallazgo fue confirmado por Silva *et al.* (2008), en el contexto chileno. En este estudio se analizará, si esta relación se ve modificada cuando el financiamiento de terceros proviene de la colocación de bonos en el mercado de capitales, considerando que aquellas empresas que muestran mayor endeudamiento con el público deberían tender a revelar más y mejor información, con el fin de poder obtener el financiamiento deseado.

En relación con la concentración de la propiedad, es posible encontrar diferentes proposiciones. El estudio realizado por Fan y Wong (2002), sugiere que el nivel de revelación disminuye cuando las empresas muestran altos niveles de concentración. Este comportamiento se observó también en el estudio realizado por Silva *et. al.* (2008). No obstante, en el estudio de Lins (2003), referido a países con economías emergentes, no se detecta evidencia suficiente para afirmar que existe una relación inversa entre alta concentración de la propiedad y baja revelación de la información.

2. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Conforme a la revisión de la literatura, es posible plantear las siguientes hipótesis, en torno a las cuales se desarrollará el trabajo posterior:

H1: *El endeudamiento con el público, a través de la colocación de Bonos, afecta al índice de transparencia de la información.*

Dado que la literatura sugiere que el endeudamiento con el público genera un aumento en la revelación de información, se espera que la variable, deuda con bonos, muestre una relación significativa y positiva sobre el índice de transparencia.

H2: *Diferentes porcentajes de concentración de la propiedad, del patrimonio de las empresas, afecta de manera diferente al índice de transparencia de la información.*

Tal como lo propone Lins (2003), la variable relacionada con la concentración de la propiedad se separó en dos variables, una representa el porcentaje de propiedad superior a 60% y la otra representa porcentajes de propiedad inferiores a 20%.

Dado que la literatura sugiere que un mayor porcentaje de concentración de la propiedad genera una disminución en el índice de transparencia, se espera que la variable que representa porcentajes de concentración iguales o inferiores a 20%, muestre una relación significativa y positiva sobre el índice de transparencia.

3. METODOLOGÍA

3.1. Determinación de la muestra[1]

Se analizaron 325 sociedades anónimas abiertas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago.[2] De éstas, se seleccionaron aquellas firmas que cumplían simultáneamente con los siguientes criterios:

- Empresas activas en el periodo que comprende los años 2002-2006, es decir, aquellas que muestran al menos una cotización dentro de los últimos quince días de cada trimestre.
- Empresas que registren deuda con el público, a través de la emisión de bonos, en sus estados financieros, para el periodo 2002-2006.
- Empresas con datos financieros contables requeridos por el modelo a aplicar,[3] con información

1 Disponibilidad de datos: los datos pueden ser solicitados a los autores y fueron obtenidos de las fuentes que se indican a continuación.

2 Base de datos Economática 2006

3 Bases de Datos utilizadas: Bolsa de Valores de Chile, Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, Worldscope y Mergent.

completa para el periodo 2002-2006.

De esta forma se obtuvo una muestra constituida por 21 empresas, a partir de las cuales se confeccionó una base de datos con información financiera y no financiera por un periodo de cinco años (105 datos empresas-año).

3.2. Modelo de regresión múltiple

El nuevo modelo presentado es el siguiente:

$$TI = \beta_0(c) + \beta_1 PPE_{it} + \beta_2 P60\%_{it} + \beta_3 P20\%_{it} + \beta_4 AFP_{it} + \beta_5 NAFP_{it} + \beta_6 TD/TA_{it} + \beta_7 BN/TA_{it} + \beta_8 DAFP_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Donde,

TI = Índice de transparencia de la información.

PPE = Propiedad planta y equipos como un porcentaje del total de los activos.

*P*60% = Porcentaje de concentración de la propiedad 60%.

*P*20% = Porcentaje de concentración de propiedad inferior al 20%.

AFP = Porcentaje de propiedad de las A.F.P.

NAFP = Porcentaje de propiedad de otras instituciones no A.F.P.

TD/TA = Total de deuda con terceros (no bonos) sobre el total de los activos.

BN/TA = Total de deuda con bonos sobre el total de los activos.

DAFP = Variable dummy, 1 si la empresa tiene un representante de la A.F.P. en su junta directiva y 0 si no.

ε = Término correspondiente al error

3.3. Descripción de las Variables

Índice de transparencia de la información (TI)

Esta variable corresponde a un indicador que determina el nivel de transparencia en la revelación de la información de las empresas chilenas (Díaz, 2007).

Propiedad planta y equipo (PPE)

Esta variable será considerada como una variable proxy del tamaño de la empresa.

Concentración de la propiedad (P60%)

Esta variable está asociada a la participación en la empresa sobre un 60% reportada en la Bolsa de Valores de Chile.

Concentración de la propiedad (P20%)

Esta variable está asociada a la participación en la empresa con un 20% reportada en la Bolsa de Valores de Chile.

Propiedad de las AFP, no AFPs y representación de las AFP en el directorio de las empresas chilenas. (AFP-NAFP-DAFP)

Estas variables muestran la participación de estas instituciones en el patrimonio de las empresas chilenas (*AFP*,*NAFP*) y la participación de representantes de las AFP en el directorio de las mismas (*DAFP*). Esta

última variable se ha determinado a través de una variable dummy.

Fuente de financiamiento externa (*TD/TA*)

Esta variable está relacionada con el nivel de endeudamiento de las empresas chilenas con instituciones financieras (bancos) y acreedores varios, no incluye la deuda con bonos.

Fuente de financiamiento con el público (BN/TA)

Esta variable está relacionada con el nivel de endeudamiento de las empresas chilenas con el público a través de la emisión de bonos.

4. COMPORTAMIENTOS ESPERADOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Conforme al análisis de la literatura se espera que los coeficientes presenten el comportamiento revelado en la Tabla 1.

La sección siguiente muestra los resultados obtenidos en la aplicación del modelo.

Tabla 1. Comportamiento esperado de las variables independientes de la Ecuación (1)

Variables	Relación esperada	Observación
Porcentaje de propiedad de las A.F.P. (AFP)	+	Aumento de participación de AFP, mayor requerimiento de información, aumento del Índice de Transparencia.
Porcentaje de propiedad de otras instituciones no A.F.P. (NAFP)	+	Aumento de participación de otros inversionistas institucionales, mayor requerimiento de información, aumento del Índice de Transparencia.
Variable Dummy, 1 si la empresa tiene un representante de la A.F.P. en su junta directiva (DAFP)	+	Amento en el número de directores nombrados por AFP, mayor requerimiento de información, aumento del Índice de Transparencia.
Total de deuda con terceros (no bonos) sobre el total de los activos (TD/TA)	-	Aumento del endeudamiento total, dado que en gran medida se trata de deuda bancaria, disminución del Índice de Transparencia.
Total de deuda con Bonos sobre el total de los activos (BN/TA)	+	Aumento en el endeudamiento con el público, mayor requerimiento de información, aumento del Índice de Transparencia.
Porcentaje de concentración de la propiedad 60% (P60%)	-	Aumento de la concentración de la propiedad por sobre el 60%, menor requerimiento de información, disminución del Índice de Transparencia.
Porcentaje de concentración de propiedad inferior al 20% (P20%)	+	Aumento de la concentración de la propiedad, hasta un 20%, mayor requerimiento de información, aumento del Índice de Transparencia.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la aplicación de la Ecuación (1) se observan en la Tabla 2, que contiene las correlaciones entre las variables. El análisis preliminar muestra que sólo las variables *BN/TA* y *NAFP* están significativamente correlacionadas con la variable dependiente, Índice de Transparencia (*TI*).

La correlación de cada una de las variables independientes con la variable dependiente es la siguiente:

- No existe correlación significativa de la variable dependiente con las variables independientes, concentración de la propiedad bajo el 20% (*P20%*), concentración de la propiedad sobre el 60% (*P60%*), el nivel de deuda (*TD/TA*), participación de las AFP en el directorio de las empresas (*DAFP*), porcentaje de propiedad de las Administradoras de Fondos de Pensiones (*AFP*), ni planta y equipo (*PPE*).
- Hay una correlación significativa y negativa de la variable dependiente, *TI,* y la variable independiente relacionada con el financiamiento a través del público (*BN/TA*)
- Existe una correlación significativa y positiva de la variable dependiente, *TI*, y con la variable independiente relacionada con la participación en el patrimonio representada por aquellas instituciones que no corresponden a AFP (*NAFP*), tales como compañías de seguros y fondos mutuos.

Tabla 2. Matriz de Correlación[4] (Pearson)

Variables	TI	PPE	P60%	P20%	AFP	NAFP	DAFP	BN/TA
BN/TA	-1,197**	-0,106	0.083	-0,039	0,022	-0,082	-0,079	-0,223**
P20%	0,051	-0.129	0,819**	1,000	0,034	0,239**	0,135	-0,081
P60%	-0,118	-0,178***	1,000	0,819**	-0,114	0,191**	0,069	-0,140
TD/TA	-0,150	0,059	-0,140	-0,081	0,112	0,111	-0,009	1,000
TI	1,000	0,132	-0,118	0,051	-0,065	0,190**	-0,071	-0,150
NAFP	0,190**	0,141	0,191	0,239	0,392**	1,000	0,023	0,111
DAFP	-0,071	0,096	0,069	0,135	-0,065	0,023	1,000	-0,009
AFP	-0,065	-0,024	-0,114	0,034	1,000	0,392**	-0,065	0,112
PPE	0,132	1,000	-0,178	-0,129	-0,024	0,141	0,096	0,059

Variable dependiente= TI

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

4 El análisis estadístico fue realizado con SPSS versión 13.0

Es necesario tener presente que dado que un importante porcentaje de los datos utilizados son de tipo contable, se puede suponer la presencia de endogeneidad (Larcker y Rusticus, 2007). Sin embargo, esta situación suele estar presente en estudios donde se utiliza información financiera contable.

La Tabla 3 muestra que, en el modelo, la mayor parte de las variables son significativas, al 5% de significancia. Además, muestra la relación (positiva o negativa) de las variables significativas con respecto a la variable dependiente.

Tal como se observa en la Tabla 4, la variable de endeudamiento con bonos (*BN/TA*) es significativa y muestra una relación negativa con el índice de transparencia, es decir, mientras más endeudamiento muestre la empresa, a través de bonos, menor será la transparencia de información.

Tabla 3. Matriz de coeficientes

Modelo	Unstandardized		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig
(Constant)	0,459	0,039		11,698	0,000
PPE	0,019	0,027	0,051	0,693	0,498
P60%	-0,437	0,098	-0,591	-4,477	0,000
P20%	0,285	0,078	0,473	3,660	0,000
AFP	-0,265	0,089	-0,241	-2,977	0,003
NAFP	0,325	0,090	0,294	3,597	0,000
DAFP	-0,069	0,036	-0,136	-1,897	0,060
BN/TA	-0,137	0,064	-0,159	-2,143	0,034
TD/TA	-0,253	0,077	-0,240	-3,277	0,001

Tabla 4. Resumen del comportamiento de las variables

Variables	Variables Significativas	Relación con la variable dependiente
PPE	No	+
AFP	Si	-
NAFP	Si	+
DAFP	No	-
TD/TA	Si	-
P60%	Si	-
P20%	Si	+
BN/TA	Si	-

En relación con la variable asociada a concentración de la propiedad inferior al 20% (*P20%*), tiene un efecto significativo y positivo, es decir mientras más se acerca la concentración a un 20%, más alta es la transparencia de la información. Respecto de la variable asociada a la concentración de la propiedad superior al 60% (*P60%*), tiene un efecto significativo y negativo, es decir mientras más alta sea la concentración de la propiedad, por sobre el 60%, menor será la transparencia de la información.

Otro aspecto relevante para el análisis, es determinar si las relaciones de las variables se han comportado conforme lo esperado (Ver Tabla 5).

Tal como se observa en la Tabla 5, la variable endeudamiento con bonos (*BN/TA*) presenta un comportamiento distinto al esperado. Por otra parte, las variables concentración de la propiedad inferior al 20% (*P20%*) y concentración de la propiedad superior al 60% (*P60%*), muestran un comportamiento conforme a lo esperado.

Finalmente, dado que el modelo propuesto en este estudio sigue la misma orientación del modelo propuesto por Silva *et al.* (2008), se ha considerado oportuno contrastar los resultados obtenidos en ambos trabajos.

Modelo propuesto por Silva *et al.* (2008):

$$TI = \beta_0(constante) + \beta_1 PPE_{it} + \beta_2 CPAM_{it} + \beta_3 AFP_{it} + \beta_4 NAFP_{it} + \beta_5 TD/TA_{it} + \beta_6 DAFP_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Modelo actual:

$$TI = \beta_0(c) + \beta_1 PPE_{it} + \beta_2 P60\%_{it} + \beta_3 P20\%_{it} + \beta_4 AFP_{it} + \beta_5 NAFP_{it} + \beta_6 TD/TA_{it} + \beta_7 BN/TA_{it} + \beta_8 DAFP_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

En lo que se refiere a las correlaciones, el modelo actual presenta un R^2 de un 24.9%, mientras que el modelo propuesto por Silva *et al.* (2008) presenta un R^2 de un 10.6%, esto sugiere

Tabla 5. Resumen de la relación de las variables independientes

Variables	Relación esperada	Relación observada	Diferencia
PPE	+	+	No
AFP	+	-	Si
NAFP	+	+	No
DAFP	+	-	Si
TD/TA	-	-	No
CAPM	-	+	Si
P60%	-	-	No
P20%	+	+	No
BN/TA	+	-	Si

Tabla 6. Análisis comparativo de resultados

Variables	Ecuación (2) Modelo Silva *et al.* (2008)		Ecuación (1) Modelo Actual	
	Variables significativas	Signo	Variables significativas	Signo
PPE	Si	+	No	+
AFP	No	-	Si	-
NAFP	No	+	Si	+
DAFP	Si	-	No	-
TD/TA	Si	-	Si	-
CAPM	No	+	No existe	No existe
P60%	No existe	No existe	Si	-
P20%	No existe	No existe	Si	+
BN/TA	No existe	No existe	Si	-

que existe una mayor correlación entre las variables independientes, lo cual mejora la capacidad de explicación de la variable dependiente. En consecuencia, el modelo propuesto en este estudio puede ser considerado más robusto que el modelo propuesto en Silva *et al*. (2008).

Por otra parte, al analizar la significación de los betas, al 5% de significancia, se observa que para el modelo propuesto en este estudio hay siete variables significativas (considerando la variable *DAFP*), mientras en el modelo propuesto por Silva *et al*. (2008), sólo existen cuatro variables significativas. Cabe hacer mención que las variables que están presentes en ambos modelos muestran los mismos comportamientos, con respecto a la variable dependiente.

En consecuencia, los resultados permiten sostener que al desagregar la información referida a la composición de la deuda con terceros (deuda con instituciones financieras y deudas con el público, bonos) y al nivel de concentración de la propiedad (más de 60% y menos de 20%), el modelo mejora.

6. CONCLUSIÓN

El análisis de las hipótesis planteadas, en función de los resultados obtenidos, permite concluir que ambas hipótesis pueden ser validadas, es decir, la deuda con bonos y los diferentes porcentajes de concentración de la propiedad afectan la transparencia de la información de las empresas pertenecientes al mercado de capitales chileno. No obstante, es preciso tener presentes algunas consideraciones con respecto a la forma en que la deuda con bonos y la concentración de la propiedad se relacionan con dicha transparencia.

Respecto a la deuda con bonos, la literatura sugiere que un aumento en este tipo de deuda debería provocar un aumento en la transparencia de la información. Esto es, los administradores de una empresa, que ha emitido bonos, deberían tener mayor interés en entregar información al mercado de capitales, de esta forma

la empresa se haría más atractiva ante los potenciales inversionistas, compradores de bonos.

Los resultados muestran que, para las empresas consideradas en este estudio, el aumento de la deuda en bonos tuvo como efecto una disminución de la transparencia de la información. Este comportamiento podría estar explicado por la baja presencia de empresas emisoras de bonos en la muestra, lo que restaría peso relativo a esta variable en el modelo. No obstante, esta situación deberá ser analizada con mayor profundidad.

En relación con el comportamiento de la concentración de la propiedad, la literatura sugiere que un aumento en la concentración debería provocar una disminución de la transparencia de la información. Esto es, los administradores de una empresa mostrarían menor interés por entregar información al mercado de capitales, en la medida que la propiedad se encuentra más concentrada, es decir, el patrimonio de la empresa pertenece a un menor número de accionistas.

Los resultados obtenidos en este estudio confirman lo sugerido por estudios previos. De esta forma, cuando la concentración de la propiedad no supera el 20%, la transparencia de la información mejora. Por el contrario, cuando la concentración de la propiedad aumenta por sobre el 60%, la transparencia de la información disminuye.

Por lo tanto, podemos considerar que los administradores de las empresas chilenas se ven incentivados a entregar información al mercado de capitales, cuando el patrimonio de sus empresas está dividido entre numerosos accionistas. Probablemente, se espera que los inversionistas potenciales consideren más atractivas aquellas empresas que informan mejor, logrando estas últimas tener acceso al financiamiento que requieren.

Por el contrario, una alta concentración de la propiedad desincentiva a los administradores a entregar información, dado que no existiría interés por atraer a nuevos inversionistas. Además, en este último caso, se puede observar que el gobierno de la empresa es ejercido por un número reducido de accionistas mayoritarios (cinco o seis), los cuales tienen acceso directo a la información que requieren para tomar sus decisiones de inversión (mantener o vender). En este contexto, es posible estimar que existirá una menor demanda por la información presentada en los estados financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Collett, P. y Hrasky, S. (2005). Voluntary Disclosure of Corporate Governance Practices by Listed Australian Companies. *Corporate Governance*, *13*(2), March 2005. 188-196.
2. Cheng C., Courtenay M. y Krishnamurti C.; (2006). The Impact of Increased Voluntary Disclosure on Market Information Asymmetry. Informed and Uninformed Trading. *Journal of Contemporay Accounting & Economics*, *2*(1), 33-72.
3. Díaz, P. (2007). Un índice de transparencia financiero-contable para las empresas chilenas. CAPIC REVIEW,5, 9-18.
4. Espinosa, M. (2004). *La divulgación de información en el Mercado Español: Un análisis empírico.*

Universidad de Alicante, España Diciembre.

5. Fan, J. y Wong T.J., (2002). Corporate ownership structure and the informativeness of accounting earnings in East Asia. *Journal of Accounting and Economics, 33*, 401–425.
6. Francis, J., Nanda, D. y Olsson, P. (2008). Voluntary Disclosure, Earnings Quality, and Cost of Capital. *Journal of Accounting Research, 46*(1), 53-99.
7. Gillan (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview, *Journal of Corporate Finance*, *12*, 381-402.
8. Khurana, I., Pereira, R. y Martin, X. (2006). Firm Growth and Disclosure: An Empirical Analysis. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *41*(2), 357-380, Junio.
9. Larcker, D. y Rusticus, T. (2007). Endogeneity and Empirical Research. *European Accounting Review*, *16*(1), 207–215.
10. Lefort, F. y Walker, E., (2007). Do Markets Penalize Agency Conflicts Between Controlling and Minority Shareholders? Evidence From Chile. The Developing Economies. *Institute of Developing Economies*, *45*(3), 283-314.
11. Lins, K., (2003). Equity Ownership and Firm Value in Emerging Markets. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *36*(1), 160–184.
12. Niño, J. y Rubio, G. (2004). The Relationship Between the Cost of Equity Capital and Corporate Disclosure: The Chilean Case. *Latin American Business Review*, *5*(3), 25-42.
13. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2004). White Paper, sobre Gobierno Corporativo en América Latina. Recuperado en fecha de: http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf
14. Silva, B., Azúa, D., Díaz, P. y Pizarro, V. (2008), The influence of institutional investors on the transparency of the Chilean capital market. *Academia, Revista latinoamericana de Administración*, *40*, 54-67.

TASAS POR UTILIZACIÓN DEL AGUA ¿INSTRUMENTO DE ASIGNACIÓN EFICIENTE DEL AGUA O MECANISMO DE FINANCIACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL?[1]

JHON ALEXANDER MÉNDEZ SAYAGO*
Máster en Economía, Universidad Javeriana, Colombia.
Máster en Economía Ambiental, Universidad de los Andes, Colombia.
Profesor asistente, Universidad del Valle, Colombia.
Dirigir correspondencia a:
Universidad del Valle, Ciudadela Universitaria Meléndez, Calle 13 No. 100-00, Edificio 387, Cali, Colombia.
jhmendez@univalle.edu.co

JOHANNA MILDRED MÉNDEZ SAYAGO
Máster en Economía (candidata), Universidad Javeriana, Colombia.
Profesora auxiliar, Universidad EAN, Colombia.
jmmendez@correo.ean.edu.co

Fecha de recepción: 06-02-2009 Fecha de corrección: 09-01-2010 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN:
En este artículo se fijan las condiciones para la distribución de un caudal entre distintos usuarios, bajo el criterio de eficiencia económica agregada. Se determina que la complejidad que implica la valoración de los usos no consuntivos del agua, circunscribe el problema de asignación a la implementación de una solución *de segundo mejor*. Se concluye que cobrar la tasa sobre la base de un índice de escasez anual, resultado del promedio mensual, es un error de implementación de las autoridades ambientales, que resulta perjudicial para la conservación del caudal ecológico, y que también puede llegar a afectar a los usuarios aguas abajo. Por último, se presenta una propuesta metodológica para la estimación de la tarifa de la tasa.

PALABRAS CLAVE
Tasas por utilización del agua, eficiencia económica, recurso agua.

Clasificación JEL*:* C61, Q25, D92

---

1 Este documento es resultado del proyecto Desarrollo de un modelo para la gestión integrada de los recursos hídricos que promueva la equidad, la reducción de la pobreza y el desarrollo del país, bajo el concepto de desarrollo sostenible, financiado por Colciencias y ejecutado por la Universidad del Valle, el centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y la Universidad Tecnológica de Pereira. Los comentarios presentados en este documento son responsabilidad exclusiva del autor.

* Autor para correspondencia.

ABSTRACT

Water use fees
Is this an instrument for efficient allocation of water or a mechanism for funding environmental management?

This article establishes the conditions for the distribution of a water flow among different users using the concept of aggregate economic efficiency. The complexity involved in the assessment of non-consumptive water uses was found to limit the problem of allocation to the implementation of a second-best solution. We conclude that the charging a rate based on an annual water scarcity index that results from a monthly average is an implementation error of environmental authorities which is detrimental to the preservation of the ecological water flow, and could also affect users downstream. Finally, it proposes a method for estimating the fee rate.

KEYWORDS

Water use fees, economic efficiency, water resources.

RESUMO

Taxas para utilização de água. É um instrumento para a alocação eficiente da água ou um mecanismo financeiro da gestão ambiental?

Neste artigo se estabelecem as condições para a distribuição do fluxo entre os diferentes usuários sob o critério de eficiência econômica agregada. É determinado que a complexidade que implica a avaliação dos usos não-consuntivos da água, limita o problema da atribuição na implementação da segunda melhor solução. Concluímos que a taxa cobrada com base em um índice de escassez anual, resultado da média mensal, é um erro de implementação das autoridades ambientais, que resulta prejudicial para a conservação do caudal ecológico e que também pode afetar os usuários a jusante. Por fim, se apresenta uma metodologia para estimar o valor da taxa.

PALAVRAS CHAVE

Taxas de utilização da água, eficiência econômica, recurso água

INTRODUCCIÓN

El agua es un recurso natural que cumple con un doble propósito, sirve como fundamento de la *vida biológica* y como fuente para la vida humana (económica, social, cultural, etc.). A pesar de la estrecha relación entre el sistema económico y el medio natural que lo surte de materias primas y le sirve como sumidero, hasta gran parte del siglo XX predominó el agotamiento por sobreexplotación de los recursos naturales y la contaminación de los ecosistemas (Velásquez, 2002).

El agua como activo económico es un recurso no biológico renovable, que debe ser gestionado eficientemente y de una manera sostenible (Serageldin, 1995; Winpenny, 1994; Young y Haveman, 1993). Sin embargo, históricamente los criterios económicos para la asignación del agua han tenido un papel subordinado. El consenso político dominante concebía la política de gestión del agua como un instrumento orientado a la provisión de servicios que son esenciales para la vida, como el consumo humano o la provisión de alimentos, o tenían un carácter estratégico para la economía (Gómez, 2009). En consecuencia, se consideraba que la gestión de la demanda escapaba al ámbito de la política de gestión del agua (Saleth y Dinar, 1999).

El conflicto surge porque como lo manifiesta Gudziol (2001) los humanos han tomado decisiones de explotación irracional de los recursos naturales, desestimando su responsabilidad sobre las consecuencias de este enfoque totalmente individualista. La creciente escasez del agua resultante, ha llevado a las autoridades administradoras del recurso a incorporar criterios e instrumentos económicos para su asignación y detener al mismo tiempo su agotamiento.

En la cultura de consumo del agua en Colombia ha predominado la idea de que el recurso es abundante; sin embargo, ya en la década de los ochenta se evidenció un relativo descenso en su disponibilidad en algunas cuencas pequeñas y medianas por problemas de erosión y deforestación masiva de sus bosques (Gaitán, 1996). En este contexto surge el instrumento económico, Tasas por utilización del Agua, como una posible fuente de generación de recursos para dar solución al problema de financiamiento de proyectos de conservación y restauración de cuencas, que garanticen la sostenibilidad del recurso agua (Caraballo, 2000). En el mismo artículo Caraballo concibe las tasas por utilización del agua como una opción de política de segundo mejor, que permite asignar el agua a los usos más eficientes,[2] y se pregunta sobre la validez y coherencia del doble propósito de la política ambiental y económica que persiguen las tasas por utilización del agua.

Sin embargo, en sus conclusiones el autor no concreta ninguna respuesta específica a su propio cuestionamiento, entre otras cosas, porque trata incorrectamente el agua natural

2 Aunque los criterios que han predominado en la asignación del recurso hídrico son los sociales, para tratar así de asegurar el consumo humano de agua y su disponibilidad para la producción de alimentos, la escasez relativa exige que los agentes administradores del recurso incorporen el criterio de eficiencia económica en su asignación y hacerlo compatible con criterios sociales como la equidad (Méndez, 2008).

como un bien público,[3] además, aunque utiliza como marco de análisis la estructura teórica de las externalidades, no realiza modificaciones que visualicen adecuadamente la restricción del caudal de agua disponible y su variabilidad temporal.

Como la pregunta permanece irresoluta, el objetivo que persigue este artículo es determinar la viabilidad teórica del instrumento de precios por uso del agua, para garantizar el doble propósito de lograr la asignación eficiente del agua y servir como mecanismo de generación de recaudos para la financiación de la gestión ambiental. Se determinará si las tasas, tal y como están formuladas, responden a este doble propósito, y si en la práctica, su implementación por parte de las autoridades ambientales estimula la asignación eficiente del agua o la costo efectividad del recaudo.

Este documento empieza con la definición de las tasas por utilización del agua y una breve exposición de su reglamentación. Después, se revisan las condiciones para la asignación eficiente del agua y se analiza su viabilidad mediante la aplicación de un impuesto uniforme al uso del recurso. Luego se discute la competencia de las tasas por utilización del agua para lograr la eficiencia económica y la eficacia fiscal. Por último, se expone una propuesta metodológica para la estimación de la tarifa de la tasa que viabilice la asignación eficiente del agua o la costo efectividad del recaudo.

1. TASAS POR UTILIZACIÓN DEL AGUA

La doctrina sobre las finanzas públicas en Colombia, señala de manera general la existencia de tres categorías de tributos: los impuestos, las tasas y las contribuciones. Las tasas[4] son aquellos ingresos tributarios establecidos o exigidos unilateralmente por el Estado, pero solo se hacen exigibles en el caso que el particular decida utilizar el recurso (Muñoz, 2002).

Las tasas por utilización del agua son, por tanto, consecuencia indirecta del Decreto 2811 de 1974 que señala que "las aguas son de dominio público, inalienables e imprescriptibles del Estado. Las aguas de dominio público son de uso público y su administración y manejo corresponde al Estado… El derecho al uso de las aguas se adquiere por ministerio de ley, por concesión, por permiso, o por asociación".

A pesar de que la legislación ambiental colombiana no provee una definición explícita de las tasas por utilización del agua, se advierte que fueron concebidas como un instrumento económico para promover la eficiencia en el uso del agua y para la financiación de la gestión ambiental.

El origen de la tasa, es el artículo 43 Ley 99 de 1993:

"La utilización de aguas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas dará lugar al cobro de tasas fijadas por el Gobierno Nacional que

3 Desde la perspectiva de la economía es un error clasificar el agua dentro de los bienes públicos (bienes no rivales y no excluyentes), ya que la asignación de un cuerpo de agua implica rivalidad en el consumo. Solo algunos pocos usos del agua no consuntivos como actividades de recreación pueden ser clasificados como bienes públicos (Méndez, 2008).

4 Este artículo hace uso indiscriminado de la palabra impuesto unitario o precio cuando se refiere a la tarifa de la tasa, obedeciendo a su interpretación económica y no a la clasificación tributaria.

se destinarán al pago de los gastos de protección y renovación de los recursos hídricos para los fines establecidos en el artículo 159 del Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente".

Pero fue el decreto 155 del 2004 el que reglamentó el artículo 43 de la Ley 99 de 1993 y estableció el método de cálculo y las disposiciones para su cobro y recaudo. Entre los aspectos más destacados del decreto se incluyen las siguientes disposiciones:

1. Deben pagar la tasa por utilización del agua todas aquellas personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que utilicen el recurso hídrico en virtud de una concesión de aguas. (Artículo 3).
2. Las entidades competentes en el cobro de esta tasa son las Corporaciones Autónomas Regionales, las Corporaciones para el Desarrollo Sostenible, las Autoridades de los Grandes Centros Urbanos y las que dicta el artículo 13 de la ley 768 de 2002. (Artículo 4)
3. El recaudo por el cobro de la tasa, se destinará a la protección y recuperación del recurso hídrico, de conformidad con el respectivo Plan de Ordenamiento y Manejo de la Cuenca. (Artículo 18)

1.1. Cálculo del monto a pagar por concepto de la tasa

El artículo 12 del decreto 155 de 2004 fija el monto a pagar por concepto de la tasa, como el producto del precio de la tasa multiplicado por el volumen de uso consuntivo[5] del agua. El precio de la tasa recibe el nombre de Tarifa de la Tasa por Utilización de Agua (*TUA*), y es el resultado del producto de la Tarifa Mínima (*TM*) y el factor regional.

Monto a pagar:

$$VP = (TM * FR) * (V_C * F_{OP}) \qquad (1)$$

En la Ecuación (1), V_c es el volumen de agua captado y F_{op} el factor costo de oportunidad, que tiene en cuenta si el usuario hace o no uso consuntivo del agua.

La tarifa mínima fue fijada inicialmente por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial teniendo en cuenta los costos sociales, ambientales y de recuperación del recurso hídrico, mediante la resolución 240 del 2004 en \$0,5/m^3, la cual debe ser actualizada anualmente según el IPC.

El cálculo del factor regional es responsabilidad de la autoridad ambiental competente para cada unidad hidrológica de análisis, y tiene en cuenta la escasez del recurso, los costos de inversión para la recuperación del recurso y las condiciones socioeconómicas de la población, mediante las variables cuantitativas de índice de escasez, costos de inversión y el índice de necesidades básicas insatisfechas del municipio donde se ubica el usuario del agua.

Factor regional:

$$FR = 1 + [C_K + C_E] * C_S \qquad (2)$$

Cs: Coeficiente de condiciones socioeconómicas. Tiene un rango de variación entre 0<Cs<1, según el uso

[5] Volumen de agua concesionada o captada durante el periodo de cobro menos el volumen de agua vertido a la misma cuenca.

del recurso y el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI).

$C_S = \frac{100\text{-}NBI}{100}$ *Para abastecimiento doméstico y Cs=1 *Para los otros usos.

C_k**:** *Coeficiente de inversión.* Fracción de los costos totales del plan de ordenación y manejo de la cuenca. Tiene un rango de variación entre $0<C_k<1$:

$$C_k = \frac{C_{PMC} - C_{TM}}{C_{PMC}} \qquad (3)$$

C_{PMC}: Costos totales anuales del plan de ordenación y manejo de la cuenca del año inmediatamente anterior.

C_{TM}: Facturación anual estimada de la tasa por utilización de aguas, aplicando la tarifa mínima a los usuarios de la cuenca.

C_E: *Coeficiente de escasez.* Este coeficiente varía de acuerdo con la escasez del recurso hídrico, considerando si la captación se realiza sobre agua superficial o subterránea. El coeficiente de escasez para aguas superficiales se calcula de la siguiente forma:

$$C_E = \begin{cases} 0 & Si\ I_{ES} < 0{,}1 \\ \dfrac{(5/6)}{[1-(5/3)\ I_{ES}]} & Si\ 0{,}1 \le I_{ES} \le 0{,}5 \\ 5 & Si\ I_{ES} > 0{,}5 \end{cases} \qquad (4)$$

I_{ES}: Corresponde al índice de escasez para aguas superficiales estimado para la cuenca o unidad hidrológica de análisis.

$$I_{ES} = \frac{Demanda\ hídrica\ superficial}{Oferta\ hídrica\ sup.\ disponible} \qquad (5)$$

Posteriormente, el decreto 4742 del 2005 modificó el artículo 12 del decreto 155 del 2004 sobre la fórmula para el cálculo del valor a pagar:

$$VP = TU * [V * F_{OP}] \qquad (6)$$

En (6) el factor *TU* corresponde a la tarifa unitaria anual de la tasa por utilización de agua, expresada en \$/m^3. Para los años 2007 – 2016, la actualización de esta tarifa se hace de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$TU_t = TU_{t-1} * (1 + X_t) * (1 + IPC_{t-1}) \qquad (7)$$

Donde:

t: Año en el que se realiza el cálculo de la tarifa unitaria por utilización del agua.

X_t: Factor de incremento real anual de la tarifa unitaria anual de la tasa por utilización de agua para el año t, que viene dado por la expresión:

$$X_t = \sqrt[2017-t]{\frac{TUA_{t-1}}{TU_{t-1}}} - 1 \qquad (8)$$

TUA_{t-1}: Tarifa de la tasa por utilización de agua para el año inmediatamente anterior a aquel en que se realiza el cálculo del factor de incremento real anual.

IPC_{t-1}: Equivale a la variación en el índice de precios al consumidor para el año correspondiente.

2. ASIGNACIÓN ÓPTIMA DEL AGUA

Este apartado trata sobre la asignación económicamente eficiente de una corriente de agua, así que se enfoca en la distribución del caudal entre múltiples usuarios y descarta la asignación en el tiempo de stocks del recurso. Ahora, aunque la relación entre las disponibilidades del recurso en acuíferos y corrientes superficiales es bien conocida (Balleau, 1988), físicamente la relación es demasiado compleja para modelarla con la pretensión de implementar sus condiciones de optimalidad, en un instrumento

económico de asignación universal de las corrientes superficiales como las tasas por utilización del agua en Colombia. El análisis del problema de fijación de precios eficientes del agua en el espacio y tiempo puede consultarse en Pongkijvorasin y Roumasset (2009).

Abordando el problema de asignación del agua superficial, en Griffin (2006), se propone un criterio económico de distribución del agua utilitarista puro, que tiene como premisa la maximización del valor total del agua para la sociedad. Dado que la sociedad es la agregación de individuos, la propuesta se modela mediante la maximización de los beneficios netos agregados que genera el agua para todos los usuarios, sujeto a la restricción del caudal de agua disponible.

De la solución matemática del problema de maximización, se deriva que la asignación eficiente del agua requiere que los beneficios netos marginales de todos los usuarios sean iguales.

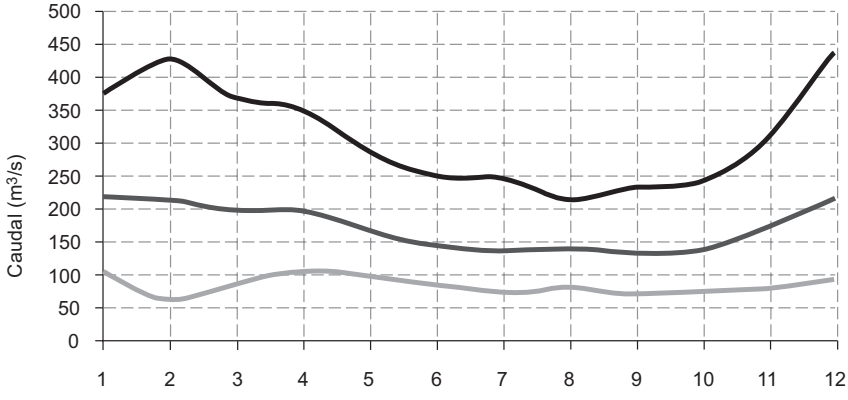
Este artículo propone algunas modificaciones que buscan complementar la propuesta de Griffin para la asignación del agua. Las modificaciones y su argumentación se exponen en los tres puntos que aparecen a continuación:

1. Ponderar los beneficios individuales de los usuarios del agua mediante coeficientes ϕ_j, que incorporen criterios de prioridad en la asignación del agua.[6] Esta propuesta no es deliberada, en Colombia la ley 99 de 1993 en su artículo primero sobre principios generales ambientales, otorga prioridad en la utilización de los recursos hídricos al *consumo humano*[7] sobre cualquier otro uso. Los coeficientes también pueden recoger consideraciones de equidad en la asignación del recurso. Ciertamente cualquier función de demanda de agua siempre está ponderada por el ingreso, lo que puede ser considerado como inequitativo, porque los usuarios con mayor ingreso tendrán una mayor asignación del recurso. En este sentido los coeficientes tratan de corregir ese sesgo y favorecer a la población más vulnerable.
2. La modificación propuesta reconoce que la oferta natural de agua es una variable aleatoria gobernada por factores naturales, especialmente, afectada por el ciclo de precipitación anual. El Gráfico 1, muestra caudales máximos mensuales, promedio multianual mensual y caudales mínimos mensuales durante de un periodo de 21 años, de 1985 al 2005. Dicho gráfico, ilustra la variabilidad de los caudales durante un mismo año y en el tiempo.
3. Se transforma el problema al incorporar dentro de la función objetivo, el valor del agua para sus usos denominados *in situ o*

6 La relación de coeficientes $\phi_j > \phi_k$ significa que el uso del agua por parte del usuario j es preferido al uso del agua del usuario k, o que el usuario j es favorecido respecto al usuario k.

7 De hecho las tasas por utilización del agua tratan de dar cumplimiento a la norma mediante el descuento del precio de la tasa para el consumo doméstico a través del coeficiente de condiciones socioeconómicas.

Gráfico 1. Variabilidad anual de caudales: Resumen Mensual-Multianual de Caudales. Estación La Balsa. Periodo: 1985 - 2005



Fuente: Proyecto Gestión Integrada de los Recursos Hídricos

no consuntivos.[8] Existe la necesidad de incorporar el valor de todos los usos del agua cuando se toman decisiones respecto a su asignación. Actualmente, se reconoce que los ríos no son sólo conductos de los cuales se extrae lo que se necesita y se desecha el resto. Son más que eso, pues brindan servicios imprescindibles para el ser humano y los ecosistemas asociados (Castro, Carvajal y Monsalve, 2006).

Bajo las modificaciones la función objetivo será:

$$\underset{w1,w2,\ldots wj}{\text{Max.}} \sum_{j=1}^{J} \{\emptyset_j\,[B_j(w_j) - C_j(w_j)]\} + E\left\{B\left[W(e) - \sum_{j=1}^{J} w_j\right]\right\} \quad (9)$$

Donde, *J,* corresponde al total de usuarios del recurso. Cada usuario hace un uso consuntivo del agua, denotado por w_J, que le genera unos beneficios B_J y tiene costos de acceso, C_J, con $B' > 0$ y $B'' < 0$.

Además:

e: Variable climatológica o de precipitación (aleatoria)

$W(e)$: Variable aleatoria oferta natural de agua.

$W(e) - \Sigma_j^j = 1\, w_j$: Uso no consuntivo del agua.

$E\{B[.]\}$: Valor esperado de los beneficios generados por los usos no consuntivos del agua como la pesca, el transporte, la recreación, hábitad de la vida silvestre etc.

La aparición de los ponderadores ϕ_j, tiene como propósito la priorización entre diferentes usos y/o usuarios del agua. En la práctica podrían ser, por

8 A diferencia de los usos extractivos, los usos no consuntivos no pueden ser medidos cuantitativamente, porque el agua es usada, pero no es removida de su ambiente natural. Sin embargo, estos usos pueden ser descritos por ciertas características del agua o por los beneficios que genera el ecosistema (Castro, Carvajal y Monsalve, 2006, pág.6).

ejemplo, iguales al inverso del coeficiente de condiciones socioeconómicas del decreto 155 de 2004.

Condiciones de primer orden:

$$\emptyset_j[BMA_j(w_j) - CMA_j(w_j)] = \mathrm{E}\left\{B'\left[W(e) - \sum_{j=1}^{J} w_j^*\right]\right\} \quad \forall_j \qquad (10)$$

$$W(e) > \sum_{j=1}^{J} w_j^* \qquad (11)$$

BMA_j: Beneficios marginales del usuario j.

CMA_j: Costos marginales de acceso del usuario j.

La expresión (10) indica que la condición para la maximización de beneficios consuntivos y no consuntivos, implica unas asignaciones W^*_j, tal que los beneficios netos marginales (*BNMA*) ponderados de todos los usuarios con uso consuntivo sean iguales, y equivalentes al valor esperado de los beneficios marginales del agua para uso no consuntivo:

$$\emptyset_1 BNMA_1 = \emptyset_2 BNMA_2 = \cdots = \emptyset_J BNMA_J = E\left\{B'\left[W(e) - \sum_{j=1}^{J} w_j^*\right]\right\} \qquad (12)$$

Desafortunadamente valorar el conjunto de beneficios por uso no consuntivo del agua es una tarea que por su complejidad es casi impracticable para la autoridad ambiental, como administradora del recurso. Esto, lógicamente, arruina la posibilidad de llevar a la práctica las condiciones de la ecuación (12).

Una solución alternativa o de segundo mejor consiste en descontar de la oferta natural de agua disponible, el régimen de caudal ambiental o ecológico[9], para no afectar los servicios ecológicos o ambientales que presta el recurso.

La demanda medioambiental ligada al caudal ambiental es un componente esencial de la planificación ecosistémica del Plan de Ordenación y Manejo de Cuencas Hidrográficas (POMCA). "El caudal ecológico resulta esencial para mantener el funcionamiento aceptable de las dinámicas fluviales bióticas y abióticas, el caudal ecológico restringe la oferta hídrica de una cuenca al influir en el factor de protección de fuentes frágiles propuesto para calcular el índice de escasez modificado (IDEAM, 2004)" (Díez y Ruiz, 2007), En la resolución 865 del 2004 el ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, adopta la metodología para el cálculo del Índice de Escasez para aguas superficiales desarrollada por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM).

A partir de la propuesta de Baumol y Oates[10] (1971) es usual para los

9 Profundizando la definición: "El caudal ambiental se define como aquel que mantiene el funcionamiento, composición y estructura del ecosistema fluvial que el cauce contiene en condiciones naturales, preservando los valores ecológicos, el hábitat natural (que cobija una riqueza de flora y fauna) y funciones ambientales tales como purificación de aguas, amortiguación de extremos hidrológicos, recreación, pesca, entre otros" (Castro, Carvajal y Monsalve 2006, pág. 6)

10 Analizando el problema de contaminación ambiental, Baumol y Oates advirtieron complicaciones al tratar de identificar e implementar la contaminación óptima, ya que la autoridad ambiental no dispone de la información necesaria para la determinación del impuesto pigouviano (preferencia de los hogares y tecnología de las firmas). Como solución ellos recomendaron que se fijara algún nivel de contaminación socialmente deseable e implementara este *estándar ambiental* al mínimo costo mediante un impuesto uniforme por unidad de emisión fijado a prueba y error.

economistas ambientales, acudir a parámetros propios de otras áreas del conocimiento para superar la información asimétrica o la inconmensurabilidad de ciertos problemas económicos.

La alternativa de segundo mejor, puede formularse matemáticamente así:

$$\underset{w1,w2,\ldots wj}{\text{Max.}} \sum_{j=1}^{J} \emptyset_j \left[B_j(w_{tj}) - C_j(w_{tj})\right] \quad s.a \quad \sum_{j=1}^{J} w_{tj} \leq E\left[W_{disp,t}(e_t)\right] \tag{13}$$

$$E\left[W_{disp,t}(e_t)\right] = E\left[W(e_t)\right] - Caudal\ ecológico \tag{14}$$

Donde:

Wdisp,t (e_t): Es la variable aleatoria oferta de agua disponible para uso consuntivo en el periodo estacional *t*.

E [*Wdisp,t* (e_t)]: Valor esperado de la oferta de agua disponible en el periodo estacional *t*.

La modelación de la propuesta hace énfasis en la variación estacional de la oferta de agua disponible con la inclusión del subíndice *t,* porque este aspecto resulta fundamental en el análisis posterior de eficiencia de las tasas por utilización del agua.

Solución:

$$\mathcal{L} = \sum_{j=1}^{J} \emptyset_j \left[B_j(w_{tj}) - C_j(w_{tj})\right] + \lambda_t \left(E\left[W_{disp,t}(e_t)\right] - \sum_{j=1}^{J} w_{tj}\right) \tag{15}$$

Condiciones de primer orden:

$$\emptyset_j BNMA_j(w_{tj}^*) = \lambda_t^* \quad \forall_j \tag{16}$$

$$\sum_{j=1}^{J} w_j^* = E\left[W_{disp,t}(e_t)\right] \tag{17}$$

Nótese que como el arreglo $|w_{tj}^*|_{j=1}^{J}$ satisface las ecuaciones (16) y (17), se puede concluir que el multiplicador lagrangiano es una variable que no permanece constante en el tiempo, porque depende de la oferta de agua natural disponible, que es a su vez, una variable aleatoria con componente estacional. Es decir, se cumple que:

$$\emptyset_1\ BNMA_1 = \emptyset_2 BNMA_2 = \cdots \emptyset_J BNMA_J = \lambda_t^* \tag{18}$$

Esta última conclusión, aunque muy similar a la de Griffin (2006), tiene un factor adicional de aleatoriedad y estacionalidad con consecuencias importantes en la aplicación práctica de un impuesto como las tasas por utilización del agua, que serán analizadas en el siguiente capítulo. Sin embargo, del análisis puede extraerse que la asignación del recurso en el segundo mejor, requiere que la autoridad ambiental realice pronósticos de la oferta de agua disponible, en los cuales la estacionalidad es un factor dominante.

3. LOS IMPUESTOS Y LA ASIGNACIÓN EFICIENTE DEL AGUA

Un impuesto por unidad de agua natural extraída, τ, semejante a la tarifa de las tasas por la utilización del agua es un incentivo económico que en teoría puede inducir la asignación eficiente del recurso hídrico. El principio es muy sencillo, cuando las empresas se enfrentan al impuesto, toman su decisión de uso comparando el beneficio neto de la última unidad consumida del recurso con el costo de usar esta última unidad. Su aprovechamiento será aquel para el cual

las ganancias netas de esta última unidad sean nulas, es decir, cuando los beneficios netos marginales son iguales al impuesto. Como esta misma decisión es tomada por todos los *J* usuarios, se deduce que el impuesto uniforme logra la equimarginalidad de beneficios netos de todos los usuarios.

Problema del usuario j:

$$\max_{w_j} B_j(w_j) - C_j(w_j) - \tau * w_j \qquad (19)$$

Condiciones de primer orden:

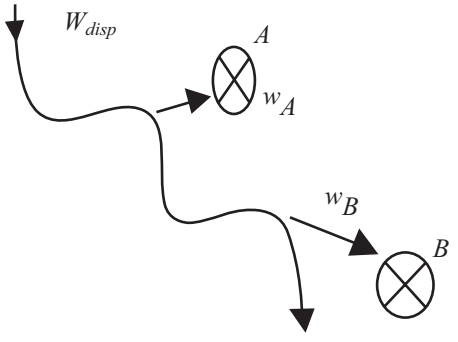
$$BNMA_j(w_j^*) = \tau \qquad (20)$$

Lo que conduce a la equimarginalidad de beneficios netos:

$$BNMA_1 = BNMA_2 = \cdots = BNMA_J = \tau \qquad (21)$$

Note que bajo previsión perfecta de la oferta de agua disponible y si no se incorporan criterios de prioridad en la asignación del agua,[11] sería suficiente un impuesto uniforme τ igual a λ* en (22) para asignar eficientemente el agua. Esto es ilustrado en el Gráfico 2, en un problema de asignación del agua entre dos usuarios.

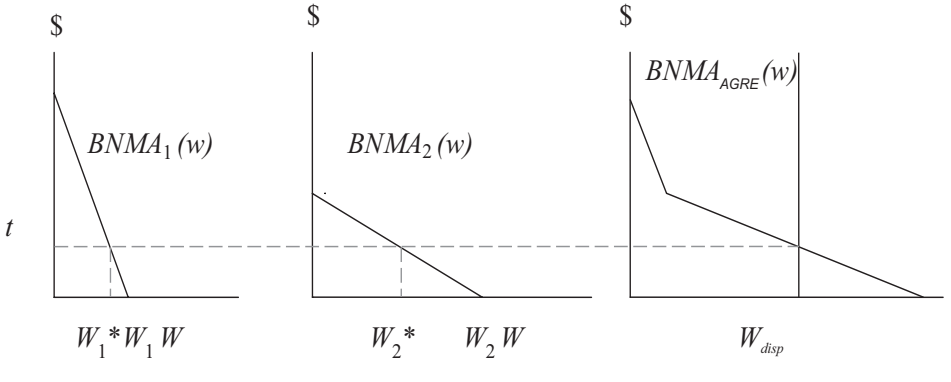
Gráfico 2. Asignación del agua entre dos usuarios



El Gráfico 3 muestra cómo el impuesto unitario τ logra la equimarginalidad de beneficios netos marginales de los dos usuarios, mientras que se hace total uso del caudal de agua disponible.

La Tabla 1 presenta los impuestos unitarios específicos que en teoría

Gráfico 3. Asignación del agua bajo el impuesto τ



11 La situación descrita corresponde al primer caso del Gráfico 1.

conducen a la asignación eficiente del agua, considerando los criterios, supuestos y restricciones previstos en los diferentes contextos abordados en el capítulo anterior.

De la Tabla 1, se deduce que, para que la autoridad ambiental pueda asignar eficientemente una corriente de agua mediante impuestos, requiere tener conocimiento de las funciones de beneficios netos de los usuarios. Obviamente, si lo que se pretende es maximizar el beneficio de todos los usos consuntivos y no consuntivos, determinar el impuesto correspondiente demandará como requerimiento adicional, el conocimiento de los beneficios por uso no consuntivo.

Otra limitación para la determinación del impuesto óptimo, tiene que ver con que en la realidad no existe certeza sobre el caudal disponible. Esto se debe a que para que los usuarios tomen sus decisiones sobre el uso del recurso, la agencia encargada de su administración debe realizar con anticipación el anuncio del precio y enviar la señal correcta. Esto exige que la autoridad ambiental estime los caudales disponibles durante los diferentes periodos del año, e implemente un impuesto dinámico que responda a la variabilidad anual de la oferta hídrica.

Estos impedimentos para la determinación del impuesto óptimo por parte de la autoridad ambiental, la obligan a adoptar alguna estrategia alternativa, por lo cual en este artículo se realiza la propuesta expuesta posteriormente en el apartado 5.

Tabla 1. Asignación óptima e impuesto unitario

F. Objetivo	C.P.O.	Impuesto
$\text{Max.}\sum_{j=1}^{J}[B_j(w_j) - C_j(w_j)] \quad s.\ a \sum_{j=1}^{J}[(w_j) \leq \overline{w}$	$BNMA_1 = \cdots = BNMA_J = \lambda^*$	$\tau = \lambda^*$ (22)
$\text{Max.}\sum_{j=1}^{J} \varnothing_j[B_j(w_j) - C_j(w_j)] + E\left\{B\left[W(e) - \sum_{j=1}^{J} w_j\right]\right\}$	$\varnothing_1 BNMA_1 = \cdots = \varnothing_J BNMA_J = E\left\{B'\left[W(e)\sum_{j=1}^{J} w_j^*\right]\right\}$	$\tau_j = \frac{E\{B'[W(e) - \sum_{j=1}^{J} w_j^*]\}}{\varnothing_j}$ (23)
$\text{Max.}\sum_{j=1}^{J} \varnothing_j[B_j(w_{tj}) - C_j(w_{tj})]$ s. a $\sum_{j=1}^{J}(w_{tj}) \leq E[W_{disp,t}(e_t)]$	$\phi_1 BNMA_1 = \cdots = \phi j\ BNMA_j = \lambda_t^*$	$\tau_{tj} = \frac{\tau_t}{\varnothing_j}$ (24) $\tau_{tj} = \lambda_t^*$

4. EL DOBLE PROPÓSITO DE LAS TASAS POR UTILIZACIÓN DEL AGUA

En este apartado se analiza la posibilidad teórica y práctica de que un instrumento, como las tasas retributivas, posibilite el doble propósito de asignación eficiente del recurso hídrico y financiación de la gestión ambiental.

4.1. Eficacia fiscal

El artículo 18 del decreto 155 del 2004, señala que los recursos provenientes del recaudo de las tasas por utilización del agua se destinarán a la protección y recuperación del recurso hídrico de conformidad con el respectivo Plan de Ordenamiento y Manejo de la Cuenca (POMCA).

El artículo 4 del decreto 1729 del 2002, define el propósito del POMCA "La ordenación de una cuenca tiene por objeto principal el planeamiento del uso y manejo sostenible de sus recursos naturales renovables, de manera que se consiga mantener o restablecer un adecuado equilibrio entre el aprovechamiento económico de tales recursos y la conservación de la estructura físico-biótica de la cuenca y particularmente de sus recursos hídricos".

En general, la financiación del POMCA es diversa, además de las tasas por utilización del agua, incluye las tasas retributivas, el producto de las contribuciones por valorización, empréstitos, donaciones, y transferencias del sector eléctrico entre otros.

En consecuencia, la conveniente articulación de la legislación exigía que la reglamentación de la tarifa de la tasa por utilización del agua involucrara en su estructura el cubrimiento de las necesidades de inversión en las cuencas, además de su escasez y criterios de prioridad en la asignación del agua.

El problema empieza porque, en teoría, es poco probable que un instrumento económico como la tasa por utilización del agua garantice simultáneamente las condiciones de la eficiencia económica (condiciones de segundo mejor) o la eficacia fiscal.

Nótese que es posible que el producto de suma de las tarifas individuales $|\tau^*_{tj}|_{j=1}^{j}$ (que inducen el cumplimiento de la expresión (18)), por las asignaciones $|W^*_{tj}|_{j=1}^{j}$, no sea suficiente para cubrir las necesidades para la financiación del plan de ordenación y manejo de la cuenca C_{PMC}. Si resulta que $\Sigma_{j=1}^{j}\tau^*_{t*}W_j < C_{PMC}$, en tal escenario la única alternativa que le queda a la autoridad ambiental es aumentar la tarifa de la tasa, $\tau^*_{t*} > \tau^*_t$. Los resultados de la mayor tarifa dependen de la pendiente de la función de beneficios netos marginales de los usuarios, pero concretamente, solo aumentará el recaudo si predominan demandas por agua inelásticas. La reducción de la tarifa de la tasa no sería viable porque provocaría un uso del recurso que no respetaría el caudal ambiental. La tarifa de la tasa más alta que τ^*_t, conduce a la sub-asignación del recurso, porque aunque el recaudo C_{PMC} se logre de manera costo-efectiva, no se hace pleno uso del caudal disponible. Es decir, habría que sopesar la pérdida de beneficios de los usuarios, con el uso eficiente de los recaudos por parte de la autoridad ambiental.

La formulación de las tasas por utilización del agua fue concebida con la idea de completar a través del re-

caudo, *R,* producto del coeficiente de inversión (componente de la tarifa de la tasa) el monto C_{PMC} requerido para la financiación de la gestión ambiental. Dicho monto corresponde a:

$$R = C_k * \sum_{j=1}^{J} V_J = \frac{C_{PMC} - C_{TM}}{C_{PMC}} \sum_{j=1}^{J} V_J \quad (25)$$

Donde $\Sigma_{j=1}^{j} V_j$, es el uso consuntivo del agua durante el año de todos los usuarios. Ya que el faltante requerido es $C_{PMC} - C_{TM}$, solo si $\Sigma_{j=1}^{j} V_j > C_{PMC}$, el recaudo vía coeficiente de inversión es efectivo. Es decir, los recaudos por concepto del coeficiente de inversión no garantizan por sí solos la meta fiscal.

Sin embargo, el recaudo para la financiación ambiental es todo el monto de la tasa, así que está influido por la escasez del recurso. Si la escasez está presente, el coeficiente de escasez, C_E, será alto y el coeficiente de inversión, C_K, tiene poco impacto en el agregado del recaudo de la tasa. Se obtiene la conclusión opuesta cuando la cuenca es poco explotada, así que en general, la inclusión del coeficiente de inversión en la especificación de la tasa busca la generación de recursos fiscales fundamentalmente en los sitios de baja escasez del agua.

Aunque la formulación es pertinente, su eficacia depende de que las magnitudes de los precios de la *escasez* y la *inversión* que garanticen que $TU * \Sigma_{j=1}^{j} W_j \geq C_{PMC}$, lo que no es resuelto por la especificación de la tasa.

Al respecto, según informe de la contraloría delegada para el medio ambiente presentado en el III Seminario del Medio Ambiente y Servicios Públicos Domiciliarios realizado en el 2008, el valor de la tarifa mínima ($0,58/m^3 en 2007 actualizado según IPC) no permite cubrir los gastos en los que deben incurrir las autoridades ambientales para realizar el proceso de facturación, cobro y seguimiento económico-jurídico del instrumento y menos aún asegurar recursos económicos para invertir en programas destinados a proteger y renovar el recurso hídrico (Ávila, 2008).

4.2. Eficiencia en la asignación del agua

Por otra parte, aunque las tasas por utilización del agua incorporan la escasez del recurso, la asignación de segunda mejor opción requiere que el impuesto unitario de la tasa sea:

$$TU_t = \tau_k{}^* = \lambda_t{}^* = \emptyset_j BNMA_j(w_j^*) \; \forall_j \quad (26)$$

La limitación es en principio insuperable para la autoridad administradora del recurso, porque desconoce las funciones de beneficios de los usuarios. No obstante, como la tasa conduce a la equimarginalidad de beneficios netos, tiene la ventaja potencial de asignar un caudal (menor al disponible) maximizando los beneficios de los usuarios y respetando el caudal ecológico (siempre y cuando la tasa sea lo suficientemente alta, $TUt > \tau_t^*$).

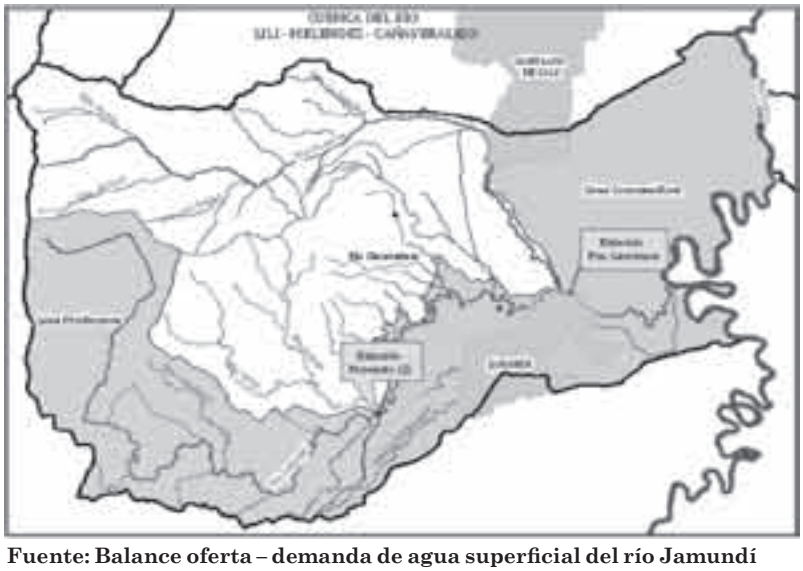
Más allá de su especificación, la principal debilidad de las tasas por utilización del agua es su incorrecta implementación por parte de las autoridades ambientales. La falla ocurre por la simplificación que hacen del índice de escasez, que conduce a que el impuesto unitario de la tasa sea el mismo durante todo el año. Ya en las secciones 2 y 3 de este artículo se demostró que la asignación eficiente del agua requiere un impuesto diná-

mico que responda a la variabilidad anual de la oferta hídrica.

Los gráficos que aparecen a continuación permiten ilustrar y demostrar con un ejemplo la problemática señalada. El Gráfico 4 muestra la cuenca del río Jamundí y el Gráfico 5 contiene los caudales mensuales en la estación de medición Potrerito, ubicada en la misma cuenca.

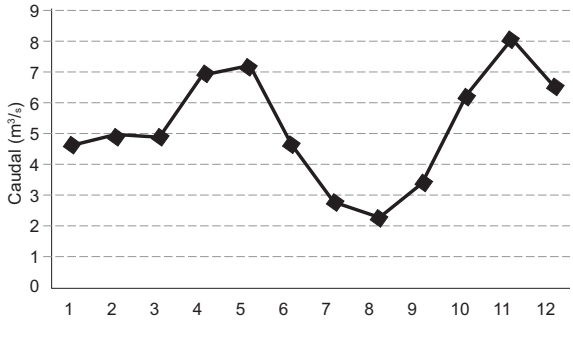
El Gráfico 5 permite visualizar la gran variabilidad de los caudales durante el año[12]. Obsérvese que el rango va desde los 2(m^3/s.) en agosto hasta los 8 (m^3/s.) en noviembre (400% el caudal del mes de agosto).

Gráfico 4. Cuenca del río Jamundí.



Fuente: Balance oferta – demanda de agua superficial del río Jamundí (2007), CVC.

Gráfico 5. Caudal medio mensual multianual, estación Potrerito.



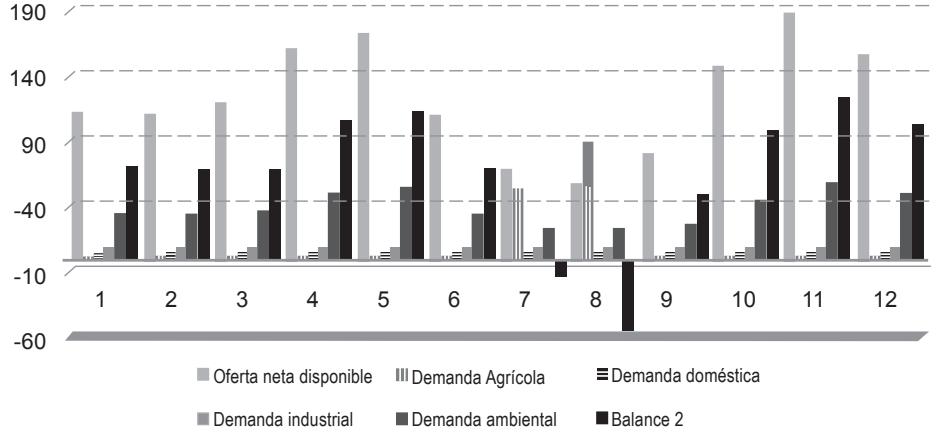
Fuente: Balance oferta – demanda de agua superficial del río Jamundí (2007). CVC.

12 Caudal medio mensual multianual. La serie promediada corresponde al periodo 1973 y 2006.

El Gráfico 6, muestra las relaciones entre la oferta de agua superficial y la demanda en la cuenca, esta última discriminada en agrícola, industrial, doméstica e industrial. Obsérvese el déficit del balance durante los meses de julio y agosto, los mismos meses del año con oferta hídrica más reducida.

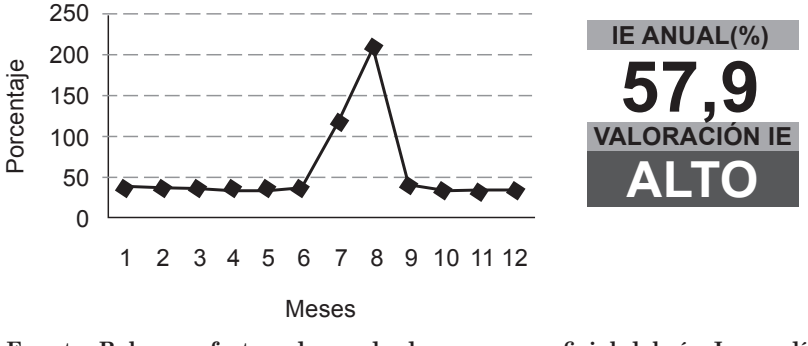
El Gráfico 7, detalla los índices de escasez para los 12 meses del año (en porcentaje) y el índice de escasez anual, resultado del promedio de los 12 meses del año para la misma cuenca. Es obvio que un precio de la tasa como *TU,* basado en un indicador tan subestimado de la escasez del agua (en el caso de la cuenca del rio

Gráfico 6. Balance oferta superficial – demanda total de agua (mm). Cuenca del río Jamundí (2007).



Fuente: Balance oferta – demanda de agua superficial del río Jamundí (2007), CVC.

Gráfico 7. Índice de escasez – agua superficial.



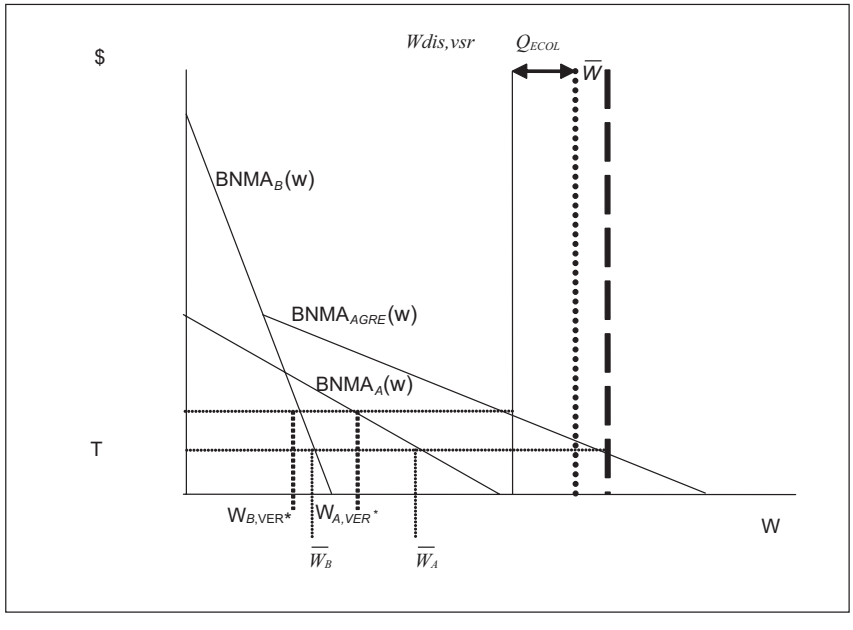
Fuente: Balance oferta – demanda de agua superficial del río Jamundí (2007), CVC.

Jamundí) para los meses de julio y agosto, no da a los usuarios la señal correcta para hacer uso racional del recurso y así se anula la habilidad de las tasas por utilización del agua para asignar eficientemente el caudal disponible.

Para analizar mejor las consecuencias del problema, retómese el Gráfico 1. Obsérvese que A es el usuario aguas arriba y B el usuario aguas abajo. En el Gráfico 8[13] se asumen dos niveles de oferta, *Wdis,ver* es la oferta de agua disponible en verano y $\overline{W}$ es el promedio del caudal disponible durante el año. Adviértase que τ hace referencia al nivel de impuesto correspondiente al caudal promedio del año, algo similar a lo que ocurre con la fijación de la tarifa de la tasa por utilización del agua con base en el índice de escasez anual. Para el impuesto unitario τ, el uso del recurso de los usuarios A y B es, en su orden, $\overline{W}_A$ *y* $\overline{W}_B$. En los periodos en los cuales los caudales disponibles de las corrientes son superiores al promedio anual mensual, los usuarios podrán acceder a los caudales $\overline{W}_A$ *y* $\overline{W}_B$ sin afectar el caudal ecológico.

Para el periodo de sequía la asignación eficiente del recurso corresponde a los caudales $W_{A,VER}$*, para el usuario *A* y $W_{B,VER}$*, para el usuario *B*. Sin embargo, como el nivel del impuesto es

Gráfico 8. Asignación de un caudal entre dos usuarios y efectos sobre el caudal ecológico.



13 Para mejor visualización del problema no se incorporan en el ejemplo criterios de prioridad en la asignación del agua.

τ, durante todo el año, el usuario *A* situado aguas arriba tiene la posibilidad de captar la cantidad $\overline{W}_A$, mientras que, aunque al usuario *B* le conviene usar $\overline{W}_B$, solo podrá hacer uso de la cantidad de agua remanente, posiblemente inferior a $W_{B,VER}$*, y peor aún, a costa del caudal ecológico.

Se concluye entonces que la desacertada implementación de la tasa por parte de las autoridades ambientales es perjudicial para la conservación del caudal ecológico, y puede también llegar a afectar a los usuarios aguas abajo. Esto se debe a que los usuarios aguas arriba no sufren los efectos de la escasez del recurso que los induzcan a actuar de forma más racional.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA TARIFA DE LA TASA

La asignación del recurso que da cumplimiento al doble propósito, implica la equimarginalidad de beneficios netos de todos los usuarios y el cumplimiento de la restricción del caudal ecológico y del monto necesario para la financiación de la gestión ambiental. Debido a que las funciones de beneficios de los usuarios son información privada, la autoridad ambiental necesita alguna estrategia para que los usuarios revelen sus beneficios netos marginales. La solución es evidente para los economistas ambientales, que conocen el mecanismo de Baumol y Oates, la modificación sistemática de la tarifa de la tasa revela los beneficios netos marginales por el uso del agua. El impuesto definitivo será aquel que asigne eficientemente el recurso y/o permita el recaudo de los recursos que requiere la gestión ambiental.

De hecho, la aclaración del artículo 12 del decreto 155 del 2004, que hace el decreto 4742 del 2005 sobre la tarifa de la tasa por utilización del agua *TU,* propone un incremento gradual de esta tarifa, pretendiendo mediante el proceso iterativo contraer gradualmente la demanda relativa del recurso. Esto podría llevar a una solución análoga a la representada por las ecuaciones (18) y (24). Sin embargo, la especificación de la tarifa *TU,* no incluye una meta para la demanda relativa del recurso que configure (18) y (24), solo establece un periodo para la estabilización de la tarifa de la tasa que no está sustentado en la restricción de la variable endógena del problema.

A continuación, se describe un método de fácil implementación para la sistematización de la modificación paulatina de la tarifa de la tasa, que además tiene la ventaja de la rápida convergencia. Su fundamento es muy sencillo, consiste en la continua aproximación lineal de la función de beneficios netos marginales. Resulta muy ágil e intuitivo desarrollarlo mediante los dos primeros términos de la serie de Taylor.

Considérese el conjunto de J usuarios. La aproximación de los beneficios netos marginales de los J usuarios alrededor de la asignación óptima será:

$$BNMA_j(w_j) = BNMA_j(w^*_j) + \left|\frac{dBNMA_j(w_j)}{dw_j}\right|_{w^*_j} (w_j - w^*_j) \;\forall_j = 1, \ldots J \qquad (27)$$

Entonces, de acuerdo con la ecuación (15), ante el cobro de un impuesto τ_j se tendría que:

$$BNMA_j(w^*_j) + \left| \frac{dBNMA_j(w_j)}{dw_j} \right|_{w^*_j} (w_j - w^*_j) = \tau_j = \frac{\tau}{\varnothing_j} \quad \forall_j \tag{28}$$

$$\varnothing_j\, BNMA_j(w^*_j) + \varnothing_j \left| \frac{dBNMA_j(w_j)}{dw_j} \right|_{w^*_j} (w_j - w^*_j) = \tau \quad \forall_j$$

A partir de lo anterior es posible visibilizar que solo se necesitan 2 periodos con sendos impuestos unitarios diferentes, para obtener soluciones aproximadas del impuesto τ^* y las asignaciones eficientes w^*_j.

$$\varnothing_1\, BNMA_1(w^*_1) + \varnothing_1 \left| \frac{dBNMA_1(w_1)}{dw_1} \right|_{w^*_1} (w_1 - w^*_1) = \tau_1$$

$$\varnothing_J\, BNMA_J(w^*_J) + \varnothing_J \left| \frac{dBNMA_J(w_J)}{dw_J} \right|_{w^*_J} (w_J - w^*_J) = \tau_1$$

$$\varnothing_1\, BNMA_1(w^*_1) + \varnothing_1 \left| \frac{dBNMA_1(w_1)}{dw_1} \right|_{w^*_1} (w_1 - w^*_1) = \tau_2$$

$$\varnothing_J\, BNMA_J(w^*_J) + \varnothing_J \left| \frac{dBNMA_J(w_J)}{dw_J} \right|_{w^*_J} (w_J - w^*_J) = \tau_2$$

Pero según (18) y (24):

$$\varnothing_1\, BNMA_1(w^*_1) = \cdots = \varnothing_J\, BNMA_J(w^*_J)\ \tau^*$$

Así que se tiene el siguiente sistema de ecuaciones:

$$\alpha + \mu_1(w_1 - w^*_1) = \tau_1$$

$$\alpha + \mu_J(w_J - w^*_J) = \tau_1$$

$$\alpha + \mu_1(w_1 - w^*_1) = \tau_2$$

$$\alpha + \mu_J(w_J - w^*_J) = \tau_2$$

s.a:

$$E\,[W_{disp}(e)\,] = \sum_{j=1}^{J} w_j \ \vee \ \tau * \sum_{j=1}^{J} w_j \geq C_{PMC}$$

Configurándose un sistema de *2*J+1* ecuaciones con incógnitas, $\alpha, \mu_1 \ldots \mu_j, w_1^*, \ldots w_j^*$. La solución del sistema devuelve, además de las asignaciones óptimas, el impuesto óptimo, $\tau^*=\alpha$. Este procedimiento se repite hasta alcanzar la convergencia de la solución.

A continuación, se presentan un par de ejemplos de aplicación de la metodología propuesta en las líneas anteriores para un problema de asignación del recurso entre dos usuarios. En ambos casos por simplificación se asume $\phi_j = 1$ para los dos usuarios, así que no hay prioridad[14] en la asignación del agua. Supóngase que, *Wdisp* = 25.

La Tabla 2, contiene la información privada de los usuarios, el impuesto óptimo y las asignaciones eficientes del recurso. En el caso 1 ambos usuarios tienen funciones de beneficios netos marginales que son funciones hiperbólicas rectangulares. En el caso 2, la función de beneficios netos marginales del usuario 1 es una función hiperbólica rectangular, y para el usuario 2, una función lineal.

La Tabla 3, muestra lo rápido que converge el algoritmo hacia una

Tabla 2. Beneficios netos marginales, asignación eficiente e impuesto unitario óptimo.

	Caso 1		**Caso 2**	
	BNMA	**W_j^***	**BNMA**	**W_j^***
Usuario N°1	100/W	16,667	100/W	11,039
Usuario N°2	50/W	8,333	30-1,5w	13,961
	$\tau^* = 6$		$\tau^* = 9,058$	

Tabla 3. Convergencia del algoritmo de aproximación del impuesto óptimo

	Caso 1								**Caso 2**							
	Iter. 1		***Iter. 2***		***Iter. 3***		***Iter. 4***		***Iter. 1***		***Iter. 2***		***Iter. 3***		***Iter. 4***	
	t_2	t_1	t_2	t_1	t_2	t_1	t_2	t_1	t_2	t_1	t_2	t_1	t_2	t_1	t_2	t_1
	5	10	6,67	5,00	6,11	6,67	5,99	6,11	5	6	7,92	6,00	8,77	7,92	9,03	8,77
w_1	20	10	15,0	20	16,36	15	16,70	16,36	20	16,7	12,6	16,7	11,41	12,6	11,07	11,4
w_2	10	5	7,5	10	8,18	7,5	8,35	8,18	16,7	16	14,7	16	14,16	14,7	13,98	14,2
W	30	15	22,5	30	24,55	22,5	25,05	24,55	36,7	32,7	27,4	32,7	25,56	27,4	25,05	25,6
α	6,667		6,111		5,988		6,019		7,917		8,766		9,033		9,058	
μ_1	-0,500		-0,333		-0,407		-0,306		-0,300		-0,475		-0,694		-0,792	
μ_2	-1,000		-0,667		-0,815		-0,611		-1,500		-1,500		-1,500		-1,500	
W_1^*	16,667		16,667		16,667		16,667		10,278		10,844		11,022		11,039	
W_2^*	8,333		8,333		8,333		8,333		14,722		14,156		13,978		13,961	

14 Incorporar los parámetros ϕ_j tendría la complicación de unas multiplicaciones adicionales, pero su ausencia no le quita generalidad a las conclusiones derivadas del ejemplo.

solución muy próxima a la óptima. Ya en la tercera iteración, los resultados que arroja el algoritmo para ambos casos son muy parecidos a la solución óptima del problema de asignación del agua de la Tabla 2. Nótese también, cómo el algoritmo provee directamente la evolución del impuesto para cada iteración a través de la variable α.

6. CONCLUSIONES

La asignación óptima del recurso hídrico requiere que la autoridad ambiental tenga conocimiento de los beneficios de los usos consuntivos y no consuntivos del agua, y previsión perfecta de caudales. La aleatoriedad de la oferta del recurso hídrico, la asimetría de la información y la complejidad que implica valorar los beneficios no consuntivos del agua, obligan a los administradores del recurso a implementar estrategias alternativas que posibiliten la asignación del agua con algún criterio de segundo mejor.

Una posible solución de segundo mejor, considera la maximización de los beneficios netos totales de todos los usuarios del recurso, sujeto a su disponibilidad, previo descuento del caudal ecológico. Las condiciones de asignación del segundo mejor implican la equimarginalidad de beneficios netos ponderados de todos los usuarios y satisfacer la restricción de disponibilidad del recurso. Un impuesto con las características descritas en este artículo, tiene la habilidad de inducir estas condiciones de asignación eficiente del recurso.

Se determinó que un instrumento económico de precios por el uso del recurso hídrico, como las tasas por utilización del agua, no puede garantizar el doble propósito de eficiencia en la asignación del recurso y el recaudo de un monto determinado de recursos financieros para la gestión ambiental. No obstante, el instrumento tiene la ventaja de posibilitar el recaudo de dicho monto al menor costo para los usuarios del agua en términos de los beneficios que dejan percibir por el menor uso del recurso.

Si bien en su especificación las tasas por utilización del agua incorporan elementos muy intuitivos para dar cumplimiento al doble propósito, el resultado es un instrumento que no da respuesta a la asignación eficiente del recurso ni al objetivo fiscal, porque carece de metas claras.

Pero la principal debilidad de las tasas por utilización del agua es su incorrecta implementación por parte de las autoridades ambientales. Se demostró cómo la simplificación mediante la aplicación del índice de escasez anual, conduce a un precio para el agua que no corresponde a su escasez relativa. El resultado es, que los usuarios no reciben la señal correcta que los lleve a tomar decisiones racionales sobre el uso del recurso. Los principales afectados son el caudal ambiental y los usuarios aguas abajo, así que también pueden generarse conflictos.

Es posible superar la información asimétrica y asignar el agua entre múltiples usuarios de forma aproximadamente eficiente, o alcanzar la meta fiscal al mínimo costo para los usuarios, mediante la modificación paulatina de la tarifa de la tasa por utilización del agua, mientras que se chequea el cumplimiento de las restricciones. El artículo propone un método de fácil implementación,

convenientemente automático y de rápida convergencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ávila, O. (2008). Instrumentos económicos para el control de la contaminación ambiental en Colombia. Tercer seminario Medio ambiente y servicios públicos domiciliarios, Bogotá. Recuperado el 15 de Enero del 2009, de http://www.andesco.com/archivos/Seminario%20Ambiental/Jueves/1%20 Instrumentos%20economcos%20Contraloria.pdf
2. Balleau, W. (1988). Water appropriation and transfer in a general hydrogeologic system. *Natural Resources Journal,* 28, 269-291
3. Baumol, W. y Oates, W. (1971). The use of standards and prices for protection of the environment. *Swedish Journal of Economics,* 73, 42-54.
4. Caraballo, L. (2000). Las tasas por uso del agua: un análisis Cualitativo (caso Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca). *Agroalimentaria*, *6*(11). Recuperado de: http://ecotropicos.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/centros_investigacion/ciaal/agroalimentaria/anum11/articulo11_1.pdf
5. Castro, L., Carvajal, Y. y Monsalve, D. (2006). Enfoques teóricos para definir el caudal ambiental. *Ingeniería y Universidad*, *10*(2), 1-20.
6. Código de recursos naturales renovables y protección al medio ambiente. Decreto-ley 2811 de 1974. Editorial Legis. Bogotá, 2002.
7. Decreto 155 de 2004. Reglamentación de las tasas por utilización del agua. Bogotá, Enero de 2004.
8. Decreto 4742 de 2005. Modifica el artículo 12 del Decreto 155 de 2004. Bogotá, Diciembre de 2005.
9. Ley 99 de 1993. Tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de vertimientos puntuales. Bogotá, abril de 1997.
10. Díez, J., y Ruiz, D. (2007). Determinación de caudales ambientales confiables en Colombia. El ejemplo del rio Palacé (Cauca). *Gestión y Ambiente*, *10*(4), 153-166
11. Gaitán, F. (1996). Cálculo de la tasa por el uso del agua. *Revista Planeación y Desarrollo*, *12*(2), 127-158.
12. Gómez, C. (2009). La eficiencia en la asignación del agua: Principios básicos y hechos estilizados en España. *Economía y Medio Ambiente,* 84, 23-39.
13. Griffin, R. (2006) *Water resource economics: The analysis of scarcity, policies, and projects*. Cambridge, MA: The MIT Press.
14. Gudziol, J.A. (2001). Análisis de la gestión ambiental integral de las empresas grandes del Valle del Cauca. *Estudios Gerenciales*, *17*(78), 13-41
15. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia, (2004). *Metodología para el cálculo del Índice de Escasez*. Proyecto SIMA, Lima, Perú.
16. Muñoz, C. (2002). Financiación de la gestión ambiental en Colombia: El caso de las tasas. *Revista de Derecho Universidad del Norte*, 18, 151-171.
17. Pongkijvorasin, S. y Roumasset, J. (2009) *Optimal conjunctive water use over space and time.* 17th annual conference of the European association of environmental and

resource economics. Disponible en: http://www.webmeets.com/files/papers/EAERE/2009/936/EAERE%20Conjunctive%20for%20Amst%206-20_clean.pdf

18. Resolución 240. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Por la cual se definen las bases para el cálculo de la depreciación y se establece la tarifa mínima de la tasa por utilización del agua (2004). Bogotá, Marzo de 2004.

19. Resolución 865 del 2004. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Por la cual se adopta la metodología para el cálculo del índice de escasez para aguas superficiales. Bogotá, Julio de 2004.

20. Saleth, M. y Dinar, A. (1999). *Water challenge and institutional response: a cross country perspective* (Working Paper2045). The World Bank Development Research Group. Rural Development Department. Policy Research.

21. Serageldin, I. (1995). *Toward sustainable management of water resources*. The World Bank, Washington, DC.

22. Velásquez, C. (2002). Financiación de la gestión ambiental en Colombia. El caso de las tasas. *Revista de derecho*, 18, 151-171.

23. Winpenny, J. (1994*). Managing water as an economic resource*. Londres: Routledge.

24. Young, R. y Haveman, R. (1993). Economics of water resources: a survey. En A. V. Kneese y J. L. Sweeney (Eds.), *Handbook of Natural Resource and Energy Economics*, Capítulo 11. Amsterdam: Elsevier.

COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LOS ENCARGADOS DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE CALI, COLOMBIA

AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA*
Candidata a Doctorado en Dirección de Empresas y Estrategia, Universidad de Valencia, España.
Máster en Psicología Organizacional y del trabajo de la Universidad del Valle.
Profesora tiempo completo Universidad Icesi, Colombia.
Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Cali, Colombia.
afmedina@icesi.edu.co

DELIO IGNACIO CASTAÑEDA ZAPATA.
Candidato a Doctor en Comportamiento Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid, España.
Magíster en Educación con énfasis organizacional, Universidad de Manchester, Inglaterra.
Profesor de Administración de la Universidad Javeriana en Bogotá, Director de la Maestría en Psicología área organizacional y del trabajo de la Universidad Católica de Colombia,Colombia.
dicastaneda@gmail.com

Fecha de recepción: 12-02-2009 Fecha de corrección: 04-03-2010 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar, cuáles son las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos (EGRH), que facilitan su desempeño eficaz, en empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia. El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por ser interactiva y reflexiva. Los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. De acuerdo con los resultados, los participantes coincidieron en que la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio. Estos hallazgos concuerdan con los resultados de estudios recientes como el de Brockbank y Ulrich (2006).

PALABRAS CLAVE

Competencias, recursos humanos, perfil por competencias.

Clasificación JEL: 015

* Autor para correspondencia.

ABSTRACT

Competencies required from human resources managers to ensure their effective performance at industrial manufacturing companies in Cali

The objective of this research study was to identify the required competencies that facilitate the effective performance of human resource managers (HRMs) at industrial manufacturing companies in Cali, Colombia. This qualitative research followed an interactive, well thought-out methodology. All together there were 14 participants, 7 of who are HRM and the remaining 7 their bosses who were all interviewed in depth. According to the results of the interviews, the participants agreed that the most required competency for HRMs was having an understanding of the business. These findings are consistent with the results of recent studies such as one by Brockbank and Ulrich (2006).

KEYWORDS

Competencies, human resources, competency-based profile.

RESUMO

Qualificações exigidas aos gerentes de recursos humanos para um desempenho eficaz das empresas industriais em Cali

O presente trabalho de investigação teve como objetivo identificar quais são as competências exigidas aos responsáveis pela gestão de recursos humanos (GRH), que facilitam seu desempenho eficaz em empresas do setor industrial da cidade de Cali, Colômbia. O estudo foi enquadrado na pesquisa qualitativa, a qual se caracteriza por ser interativa e reflexiva. Participaram do estudo 14 pessoas, das quais 7 eram GRH e 7 eram seus chefes, com os quais foram realizadas entrevistas em profundidade. De acordo com os resultados, os participantes concordaram em que a competência mais necessária para os GRH é o entendimento do negócio. Estes resultados são consistentes com os resultados de estudos recentes como o de Brockbank e Ulrich (2006).

PALAVRAS CHAVE

Competências, recursos humanos, perfil por competências.

INTRODUCCIÓN

Desde la publicación de McClelland en 1973 sobre competencias, los esfuerzos de investigadores y líderes en las organizaciones han estado dirigidos a identificar de qué depende que un trabajador, en un contexto particular, tenga un desempeño superior (Castañeda, 2009). De esta forma, la gestión por competencias contribuye a que una organización pueda ejecutar el plan de negocios y lograr sus retos (Kahane, 2008).

Actualmente en Colombia se utilizan diferentes nombres para el cargo que identifica a los profesionales que se encargan de procesos como selección, capacitación, evaluación, bienestar y programas de incentivos de los trabajadores de una empresa. Las diferencias se explican tanto por el nivel de desarrollo de las entidades, como por las tendencias conceptuales**.** Algunos ejemplos son los cargos de Director de recursos humanos, Jefe de gestión humana y Coordinador de talento humano.

En esta investigación se ha optado por un nombre genérico, el Encargado de la Gestión de los Recursos Humanos (EGRH), y se ha escogido un sector, el industrial, para indagar sobre las competencias que deben tener estos profesionales para el desempeño de sus cargos de manera exitosa. La investigación se realizó desde la perspectiva de los EGRH, como la de sus jefes, a través de una metodología cualitativa, en la ciudad de Cali.

1. ANTECEDENTES

Las personas encargadas de la gestión de recursos humanos (EGRH) ocupan hoy un lugar central en las organizaciones, debido a que son los individuos los que influyen directamente en la eficiencia de los procesos y por ende en los resultados organizacionales (Exley y Legge, 2001). Como lo ilustró Derven (2008), el santo grial de Recursos Humanos (RR.HH.) ha sido el convertirse en aliado estratégico del negocio. Para Calderón (2006), la relevancia del dirigente de RR.HH. ha estado en la capacidad de diseñar e implementar prácticas para aumentar el rendimiento de los empleados y de esta forma influir en el logro de los objetivos de la alta gerencia.

Como una consecuencia de lo anterior, y dados los cambios que ha tenido el mundo de las organizaciones en un contexto globalizado, se hace necesario que los EGRH dediquen menos tiempo a funciones operativas y más a conocer las realidades externas del negocio y actuar como socio estratégico en la organización (Brockbank y Ulrich, 2002). Hewitt y Lesser (2007) sugirieron que en un mundo globalizado, los EGRH deben tener las competencias para tomar decisiones basadas en hechos sobre la fuerza de trabajo, así como para analizar la información del capital humano y desarrollar *insights* sobre la demografía corporativa.

En relación con lo anterior, Wright, Dunford y Snell (2001), citados por Ramlall (2006), hicieron énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de RR.HH. que contribuyan a obtener un alto desempeño y que posicionen a las personas como fuente de ventaja competitiva. Algunas disciplinas, entre ellas la psicología organizacional, se han preocupado por incrementar la eficiencia, la productividad, y en general, el logro de objetivos de las or-

ganizaciones a través de las personas que laboran en ellas (Prilleltensky, 1994).

Sin embargo, la gestión de recursos humanos, y por ende los EGRH, se encuentran ante una realidad ambigua. Por un lado se plantea que su función es fundamental para el desarrollo organizacional y que su trabajo está muy cercano al corazón de los negocios (Albizu y Landeta, 2001; Calderón, 2006; Gowler, Legge y Clegg, 1993; HayGroup, 1996; Rodrigo, 2000; Wright y McMahan, 1992; Vara, 1999). A la vez, en algunas organizaciones se percibe a los EGRH como trabajadores sin propósito claro, con problemas de confianza, carentes de herramientas para impactar positivamente al objetivo del negocio y que reducen su función a trabajos operativos (Exley y Legge, 2001).

Ante este panorama de paradojas en las que se desenvuelven los EGRH y de las exigencias transformadas para su perfil, es necesario para las organizaciones contar con EGRH competentes, capaces de desempeñar roles que generen un valor estratégico para la compañía y al mismo tiempo puedan hacerse cargo de procesos operativos, caracterizados como de alta cualificación y que puedan dar respuestas tanto a los retos planteados anteriormente, como a las contradicciones en las que se ven envueltos.

Por lo anterior cobra importancia el presente estudio, que identificó las competencias que requieren los EGRH para dar respuestas a las exigencias organizacionales en los contextos actuales caracterizados por los planteamientos plasmados anteriormente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el interés de la investigación se enfoca en la posibilidad de identificar las competencias que permiten que los EGRH sean eficaces en los contextos organizacionales actuales, donde los requerimientos en su gestión cambian a un ritmo imprevisible, y en donde su rol sigue mostrándose paradójico, así como los ambientes en los que se mueve, se da paso a la formulación del problema a partir de los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias requeridas en EGRH de empresas del sector industrial de la ciudad de Cali que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel para responder a las expectativas del negocio?

¿Coinciden las percepciones que tienen los EGRH sobre las competencias para un desempeño efectivo en su cargo con las percepciones de sus jefes?

Una vez planteado el problema de investigación, a continuación se presentan el objetivo general y los específicos de la investigación.

2.1. Objetivo general

Identificar cuáles son las competencias requeridas en EGRH de empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel, respondiendo a las expectativas del negocio.

2.2. Objetivos específicos

- Describir las competencias individuales que requieren los

EGRH, según lo planteado por jefes y EGRH de empresas del sector industrial en la ciudad de Cali, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel, respondiendo a las expectativas del negocio.

- Describir las competencias relacionales que requieren los EGRH, según lo planteado por jefes y EGRH de empresas del sector industrial en la ciudad de Cali, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel, respondiendo a las expectativas del negocio.
- Analizar la brecha a nivel de competencias requeridas entre lo planteado por los EGRH y sus jefes, para desempeñarse eficazmente manejando las paradojas y contradicciones propias de su papel y responder a las expectativas del negocio.
- Proponer elementos de discusión del problema planteado a la luz de la psicología organizacional y del trabajo como disciplina o campo de aplicación.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Ámbito de acción de los recursos humanos

Los empleados han sido considerados el mayor recurso de una organización, ya que son ellos quienes adquieren, adaptan y utilizan los recursos restantes en la búsqueda de objetivos y metas organizacionales. El equilibrio y el bienestar de una organización recaen, en buena medida, en las decisiones que los EGRH tomen sobre las personas que trabajan en ellas (Amit y Schoemaker, 1993; Porter, 1996).

Como lo expresaron Bohlander, Snell y Sherman (2001), aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido un rol aún más importante en la creación corporativa de ventajas competitivas, y los EGRH son preponderantes en esta labor. Sin embargo, no siempre fue así. Las oficinas de RR.HH. han venido evolucionando en su quehacer, desde los tiempos en los que se dedicaban únicamente a la administración de personal, dando prelación al proceso contractual y disciplinario, a los tiempos actuales, en los cuales hay preocupación por armonizar las competencias de los trabajadores y los objetivos organizacionales.

A finales del siglo XX, Rothwell, Prescott y Taylor (1998), con base en los resultados de un cuestionario, identificaron las siguientes tendencias en recursos humanos para el siglo XXI: cambios tecnológicos, mayor globalización, contención de costos, incremento en la importancia del capital basado en conocimiento e incremento en la velocidad del cambio. En el año 2005, en una investigación realizada por Rampat (2005), se identificaron las siguientes barreras para que las oficinas de RR.HH. respondieran a los retos del nuevo siglo: carencia de las habilidades requeridas en los responsables de la función de recursos humanos, falencias de soporte tecnológico, baja deseabilidad para enfrentar la complejidad de los procesos y asumir riesgos, dificultades burocráticas y falta de respaldo de la alta gerencia.

De acuerdo con Rothwell, Prescott y Taylor (2008), en la actualidad el campo de los RR.HH. debe ser sensible en su gestión a los siguientes elementos: cultura, entorno de negocios, estrategia, necesidades del talento, capital humano e innovación y finalmente competencias. Por lo anterior, cobra importancia en el presente estudio, identificar las competencias que requieren los EGRH para dar respuestas a las exigencias organizacionales actuales.

3.2. El entorno de las competencias

La etimología del término competencia tiene que ver con el verbo latino *competer* (ir al encuentro de una cosa, encontrarse), que a finales del siglo XV vino a significar *pertenecer a*, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente, para indicar apto o adecuado. Desde el punto de vista conceptual, el término competencia fue popularizado inicialmente por McClelland (1973), quien lo diferenció del concepto de aptitud y lo ligó con la identificación de las características de quienes son exitosos en un cargo.

No existe consenso en los componentes de una competencia (Hirata, 1997). Algunos autores definen las competencias a partir de comportamientos, mientras que otros lo hacen a partir de conocimientos, habilidades y otras características. A continuación, se presentan algunas aproximaciones al término competencia.

Fundamentos teóricos

Quin, Faerman, Thompson y Mcgrath (1990), definieron las competencias en función de conocimientos y habilidades para desempeñar una tarea o un rol de forma apropiada. Brockbank, Ulrich, Yeung y Lake (1995), señalaron que las competencias son conocimientos, destrezas y habilidades demostrados por un individuo, que añaden valor a una organización. Para Fleury y Fleury (2001), la competencia es un saber responsable y reconocido, que implica movilizar conocimientos, recursos y habilidades que agreguen valor económico a la organización y valor social al individuo.

De otro lado, las competencias se relacionan con un conjunto de conductas que producen efectividad dentro de un contexto (Woodall y Winstanley, 1998). En este sentido Levy-Leboyer (2001), señaló que las competencias son repertorios de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Woodruffe (1993), aseveró que las competencias son conjuntos de patrones o pautas de conductas que se requieren para un desempeño eficaz de las tareas y funciones de un puesto de trabajo. De una forma más amplia Arnold y McKenzie (1992), plantearon que las competencias son conocimientos, habilidades y conductas transferibles al contexto específico de la organización.

Para Boyatzis (1982), las competencias son una amalgama de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de la auto-imagen que se relacionan con un desempeño efectivo en el trabajo. Castro (2004) sugirió adicionar el componente actitudinal y valorativo (saber ser), el cual incide sobre los resultados de la acción.

En línea con lo anterior, las competencias no son reducibles ni al

saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber no es sólo poseer sino utilizar (Gilbert y Parlier, 1992; Le Boterf, 2001).

Como lo resaltó Le Boterf (2001), las cualidades o elementos que posee una persona para desarrollar una tarea, no garantizan que ella pueda cumplir con una labor determinada. Las competencias implican un saber hacer y un saber actuar en situación de trabajo. Por otro lado, el individuo está en un proceso permanente de desarrollo de sus competencias actuales y adquisición de nuevas competencias (Escobar, 2005).

Dado que las competencias están estrechamente relacionadas con poner en práctica los recursos del saber en un ambiente organizacional concreto (Levy-Leboyer, 1996, 2001), ellas permiten evaluar el rendimiento de las personas en su trabajo, y a la vez anticipar el desempeño de un trabajador en la realización de una tarea (Spencer y Spencer, 1993).

Pinto (2007), en un estudio realizado con treinta pequeñas empresas del Urola Medio en el País Vasco, España, encontró que en estas organizaciones existía una carencia de competencias organizacionales para la conversión de conocimiento tácito en explícito y recomendó el desarrollo de competencias en los trabajadores para maximizar la eficiencia de procesos.

Ducci (1997) planteó que existen dos tipos de competencias. La primera, las competencias técnicas están relacionadas con las habilidades específicas implicadas en el desempeño correcto en un área funcional específica. La segunda, las competencias generales se refieren a las características o habilidades del comportamiento global del sujeto en el trabajo, y no están ligadas directamente con una actividad particular ni con un entorno estable.

Levy-Leboyer (1992) estableció una distinción análoga. Por un lado están las competencias particulares, que corresponden a las actividades, estrategias y cultura de la empresa; por otro lado, las competencias universales que son útiles de manera general en diferentes contextos. Saracho (2003), planteó la distinción entre competencias percibidas y atribuidas (de índole subjetiva), competencias observables y medibles (de índole objetiva) y competencias contrastables y certificables (de índole institucional).

Por su parte, Varela y Bedoya (2006), en el contexto de la formación de empresarios, propusieron dos tipos de competencias. En primer lugar, las competencias de conocimiento, las cuales tienen que ver con los conocimientos que se requieren para el desarrollo de la empresa, y en segundo lugar las competencias personales, entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores que hacen a un empresario exitoso.

En la presente investigación se adoptará la definición de Levy-Leboyer (2001), para quien competencias tiene que ver con la capacidad para realizar roles y situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo.

Se incluyen la anticipación de problemas, la evaluación de las consecuencias del trabajo y la facultad de participar activamente en la mejora de la producción.

Algunos estudios empíricos

A continuación, se presentan algunos estudios que ilustran las competencias que tienen o deben tener los EGRH.

Brockbank y Ulrich (2006), realizaron un estudio sobre las competencias que marcan la diferencia en las áreas de RR.HH., el cual está basado en la encuesta quinquenal que hace la Business School de la Universidad de Michigan con profesionales de RR.HH., clientes y directivos. A partir de los resultados se identificaron cinco competencias significativas: contribución estratégica, credibilidad personal, conocimiento del negocio, entrega de RR.HH. y tecnología de RR.HH.. La competencia que tuvo mayor impacto fue la contribución estratégica, la cual a su vez se encuentra conformada por cuatro categorías: gestión de la cultura, cambio rápido, toma de decisiones estratégicas y conectividad con el mercado.

Liquidano (2006) efectuó un estudio con 219 EGRH, en empresas de Aguascalientes-México, en el que se identificó la relevancia de competencias técnicas y conductuales. Las competencias técnicas más significativas fueron el conocimiento de leyes laborales, el manejo de herramientas informáticas y administración. Las competencias conductuales más frecuentemente reportadas fueron: la guía a compañeros y subordinados, la cooperación con el personal y la tolerancia en situaciones críticas.

Álvarez, Gómez y Ratto (2004), aplicaron un cuestionario a gerentes de empresa, jefes y consultores sobre las competencias requeridas por el mercado laboral chileno de parte de los psicólogos laborales-organizacionales. La competencia más destacada fue la innovación. Otras competencias relevantes fueron el trabajo en equipo, la confianza y la visión global del negocio. La investigación recomendó desarrollar en los estudiantes las competencias de análisis-evaluación de problemas, conocimientos técnico-profesionales, colaboración, desarrollo de alianzas, compromiso, planificación, organización y toma de decisiones.

Por otro lado, la Universidad Complutense de Madrid (2002), hizo un estudio en España con directivos de empresa, en el que los participantes puntuaron en una lista de competencias, aquellas que consideraron de mayor importancia para los EGRH. Estas competencias fueron: comunicación efectiva, visión integrada, aprendizaje continuo, flexibilidad, orientación a resultados, orientación al cliente interno, coaching y orientación, y trabajo en equipo. Las competencias que recibieron una menor puntuación fueron la integración socio cultural, las relaciones profesionales, análisis financiero y la planificación de RR.HH.

Moreno, Pelayo y Vargas (2004), esbozaron las competencias que son fundamentales en los EGRH, que corresponden al análisis del comportamiento humano, promoción del alto desempeño, alineamiento de las prácticas de RR.HH. y de ellas con la estrategia organizacional, valoración de la efectividad de inversiones en RR.HH. y adaptación.

Marín, Berrocal y Sanz (2003) realizaron un estudio en España para identificar las competencias que requieren los EGRH. Los resultados señalaron seis competencias fundamentales; trabajo en equipo, orientación al cliente, planificación-organización, comunicación, flexibilidad y colaboración.

Ramlall (2006), en un estudio con 224 profesionales de RR.HH. de la región noroeste de los Estados Unidos, encontró que el 60% de su tiempo lo dedican a actividades transaccionales y operativas. Las competencias que se destacaron en el estudio por su frecuencia fueron, el conocimiento del negocio y la contribución estratégica.

En Colombia, específicamente en el Valle del Cauca, Celiberti y Martínez (2000) encontraron que el perfil de competencias del psicólogo con énfasis organizacional, muestra un patrón caracterizado principalmente por competencias tales como pensamiento estratégico, iniciativa, confiabilidad, conocimiento profesional y relaciones interpersonales.

Con todo lo anterior, se puede afirmar que en los últimos años se ha dado un cambio en el contenido y en la estructuración del rol del personal EGRH y en el estatus que éste ha ido adquiriendo. Las funciones tradicionalmente asignadas a los EGRH, ahora se comparten con la línea media y la alta dirección de las organizaciones (Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000). Por otro lado, no existe una manera única de evaluar el valor que añaden los RR.HH. a los procesos organizacionales (Calderón, 2006). De esta forma, los EGRH están siendo sometidos a una presión cada vez mayor para repensar, redefinir y revaluar sus roles en los contextos en los que se desenvuelven. Cuando en las organizaciones se considera que no se requiere de un conocimiento y una habilidad singular para dirigir personas, la función de RR.HH. podría ser asumida por otras dependencias (De la Vega, 1998; Kamoche, 1996).

La necesidad de aportar valor al negocio, se convierte en un dilema en la práctica cotidiana de los EGRH, pues ellos no cuentan con mecanismos para evidenciar cómo las prácticas de gestión con las personas contribuyen a la estrategia de la organización, como lo expresaron Exley y Legge (2001), porque los seres humanos no se gestionan como los objetos.

En este orden de ideas, Brockbank y Ulrich (2006) propusieron cinco factores clave del trabajo de los EGRH: Conocer las realidades externas del negocio (tecnología, economía, globalización y demografía) y conectarlas con su trabajo diario; familiarizarse tanto con las realidades del mundo exterior como con la manera en que las acciones de los trabajadores contribuyen a la empresa a competir en este contexto cambiante, servir a los clientes internos y externos, definir las prácticas de RR.HH., planificación estratégica de RR.HH. para alinearse al negocio y asegurar la profesionalidad del talento humano.

El panorama del contexto de EGRH que se viene presentando en esta revisión, permite validar la importancia de preguntarse ¿cuáles son las competencias que se les exigen en la práctica a estos empleados que, entre otros, reclutan y seleccionan trabajadores y se encargan de aspectos operativos y estratégicos para dar respuesta al negocio a partir de personas?

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1. Tipo de estudio

El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza básicamente por ser interactiva y reflexiva. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007). En un estudio cualitativo es posible acceder desde casos particulares, a la manera como los participantes se manifiestan a través de sus discursos y reportes, al igual que mediante las conductas clave que configuran la base de la identificación y caracterización de sus competencias profesionales.

4.2. Participantes

Los sujetos que participaron fueron 14, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus respectivos jefes. En el estudio se incluyeron personas EGRH, independientemente de la denominación del cargo en la organización (Jefe de Recursos Humanos, Generalista de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos, entre otros). Todos los participantes tenían roles relacionados con la gestión de recursos humanos, tales como: selección, reclutamiento, desarrollo, entrenamiento, gestión de la socialización, diseño de planes de seguridad y recompensa de los empleados (Gowler y Legge, 2001).

Se realizaron entrevistas en profundidad a todos los participantes, quienes pertenecían a grandes empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia. Se consideraron como grandes empresas, aquellas en donde laboran más de 200 trabajadores, de acuerdo con lo establecido por la Ley 590 de 2000.[1]

4.3. Técnicas de recolección de la información

En la primera fase se realizó la revisión documental de los textos e investigaciones realizadas que brindaron información relevante sobre el papel, las funciones y competencias de los EGRH, a partir de lo cual se diseñó una guía de categorías, donde se trabajó desde dos dimensiones, individual y relacional. Siendo la dimensión individual concerniente a todas aquellas competencias inherentes al individuo, y que forman parte de su individualidad independiente de la esfera donde se desenvuelve (familiar, laboral, social, entre otros). La dimensión relacional fue definida como aquella donde el sujeto pone en juego sus competencias para interactuar con otros y que son necesarias para una buena ejecución.

De cada una de las dimensiones se establecieron categorías –lista de competencias- las cuales fueron validadas por expertos para el posterior análisis de la información. Para la dimensión individual, se tuvo en cuenta el auto concepto sólido, la confiabilidad, el pensamiento estratégico, el entendimiento del negocio y la iniciativa. Y para la dimensión relacional, se tuvieron en cuenta las categorías de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, influencia y comunicación.

En la segunda fase, se diseñó la guía semiestructurada para las entrevistas a ser aplicadas a los EGRH y a

1 La Ley 590 de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Congreso de Colombia.

sus respectivos jefes. Se consideró este tipo de entrevista como la más adecuada para este estudio, ya que se caracteriza por definir previamente el conjunto de tópicos que se deben abordar, aunque hay libertad para formular y dirigir las preguntas de la manera más conveniente, teniendo en cuenta que se deben tratar los mismos temas con todas las personas y garantizar que se recolecte la misma información, con base en las categorías analíticas.

El Instrumento: La entrevista se organizó a partir de las dimensiones individual y relacional, y las categorías de análisis de cada una de las dimensiones. Se realizaron entrevistas a cada uno de los sujetos de estudio. Se adjunta modelo guía (Tabla 1).

Tabla 1. Modelo de preguntas detonantes para evidenciar indicadores comportamentales acorde a cada categoría.

	Dimensión individual	**Preguntas detonantes**
Categoría	**Indicadores comportamentales**	
A. Autoconcepto sólido	1. Evidencia equilibrio en la expresión de sus emociones 2. Reconoce sus capacidades 3. Se da cuenta que tiene competencias por mejorar 4. Habla bien de sí mismo	1. ¿Para usted qué son las competencias? 2. ¿Cómo las define? 3. ¿Cuáles cree que son las competencias que debe tener el EGRH hoy día? ¿Por qué? 4. ¿Cuáles cree usted que tienen los EGRH y en cuáles existen falencias? ¿Por qué?
B. Confiabilidad	5. Cumple con los objetivos, tareas y promesas que plantea 6. La gente la busca porque es una persona confiable 7. Toma decisiones acertadamente 8. Establece credibilidad al relacionarse con los demás en un proyecto de cambio 9. Actúa consecuentemente con sus pensamientos y valores	
C. Pensamiento estratégico	10. Elabora una planeación minuciosa de su trabajo y la de su equipo para lograr resultados 11. Define los indicadores de gestión de su área y propios 12. Compara sus observaciones con fuentes de información variada 13. Se anticipa a los problemas y necesidades o cambios y provee soluciones a ellos	
D. Entendimiento del negocio	14. Posee un conocimiento interno del negocio y cómo cada área impacta la estrategia 15. Posee un conocimiento del negocio en relación con los cambios del contexto y la competencia 16. Conoce las metas de la organización y los resultados de ella 17. Toma en cuenta el entorno interno y externo para la toma de decisiones	
E. Iniciativa	18. Genera ideas nuevas y explora alternativas más eficaces para la solución de problemas 19. Incorpora nuevos conocimientos a su trabajo 20. Es capaz de asumir riesgos	

(Continúa)

Tabla 1. Modelo de preguntas detonantes para evidenciar indicadores comportamentales acorde a cada categoría (cont.)

	Dimensión relacional	Preguntas detonantes
Categoría	**Indicadores comportamentales**	
F. Relaciones interpersonales	21. Establece un equilibrio entre las dimensiones personal y laboral en las interacciones con otras personas. 22. Llega a acuerdos en diferentes situaciones 23. Tiene en cuenta las expectativas y necesidades de los otros al relacionarse 24. Establece redes o contactos	
G. Trabajo en equipo	25. Tiene en cuenta las ideas y sugerencias de los miembros de su equipo 26. Es capaz de trabajar en equipo con diferentes personas de la organización 27. Puede trabajar y hacer que otros trabajen en equipo en diferentes niveles de proyectos	
H. Influencia	28 Crea un impacto positivo sobre los otros 29. Argumenta sus ideas y es capaz de influir en el otro. 30. Identifica las personas que toman decisiones para influir en ellas y generar cambios	
I. Comunicación	31. Mantiene una comunicación que favorece las relaciones en su trabajo 32. Muestra riqueza y fluidez verbal 33. Capacidad de síntesis 34. Buena sintaxis y ortografía en la producción escrita 35. Conocimiento de avance tecnológico 36. Conocimiento de idiomas	
M. Orientación al cliente	37. Escucha y atiende los problemas y quejas de los clientes y plantea soluciones 38. Reconoce y expresa la importancia de satisfacer las necesidades del cliente 39. Realiza acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes. 40. Establece buenas relaciones de comunicación con los clientes	

En una tercera fase, se contactaron a EGRH y sus jefes para invitarlos a participar en la investigación. Se realizaron dos entrevistas piloto, una con un EGRH y la otra con su jefe. Con base en la información suministrada se ajustaron el sistema categorial y la situación de entrevista.

Para finalizar la última fase, la cuarta, se recolectó la información a partir del desarrollo de las entrevistas en profundidad a los 14 participantes (7 EGRH y sus respectivos jefes). La muestra fue incidental y obtenida de empresas con sujetos que cumplían con los criterios mencionados anteriormente. Todas las entrevistas se grabaron en audio con la previa autorización de los participantes. El tiempo del desarrollo de las entrevistas varió, entre 45 minutos, a 1 hora y 30 minutos. Todas las entrevistas, a excepción de una, fueron realizadas en el lugar de trabajo con cita previa.

Las características de la muestra están contenidas en la Tabla 2.

Tabla 2. Características de los participantes de la investigación

Cargo	Empresa	No. Empleados	Sector	Ubicación	Edad	Sexo	Profesión
Encargado RR.HH.	Nacional	400	Industrial	Cali	30-35	M	Psicólogo
Gerente General	Nacional	400	Industrial	Cali	40-45	M	Ingeniero Industrial
Encargado RR.HH.	Nacional	300	Industrial	Palmira	45-50	F	Psicóloga
Gerente General	Nacional	300	Industrial	Palmira	50-55	M	Ingeniero Industrial
Encargado RR.HH.	Nacional	250	Industrial	Cali	40-45	F	Psicóloga
Secretaria Gral y Administrativa	Nacional	250	Industrial	Cali	40-45	F	Abogada
Gerente de RR.HH.	Multinacional	400	Industrial	Cali	40-45	M	Ingeniero Industrial
Gerente General	Multinacional	400	Industrial	Cali	45-50	M	Ingeniero Industrial
Gerente de RR.HH.	Multinacional	300	Industrial	Zona Franca	35-40	F	Psicóloga
Gerente General	Multinacional	300	Industrial	Zona Franca	50-55	M	Ingeniero Industrial
Encargado RR.HH.	Multinacional	350	Industrial	Zona Franca	35-45	F	Psicóloga
Gerente General	Multinacional	350	Industrial	Zona Franca	45-50	M	Ingeniero Industrial
Gerente de RR.HH.	Multinacional	450	Industrial	Cali	35-45	F	Psicóloga
Gerente General	Multinacional	450	Industrial	Cali	40-45	M	Economista

4.4. Soporte para el procesamiento de la información

La información obtenida en las entrevistas se transcribió y se organizó haciendo uso del software *Ethnograph,* destinado al análisis cualitativo de información (licencia de la Universidad Icesi, 2008). Todas las entrevistas pasaron por la revisión de tres jueces, personas entrenadas en la temática trabajada y en el procesamiento de la información, para garantizar que no se presentaran sesgos por parte del investigador y darle confiabilidad al proceso. Se procedió a realizar las tablas resumen de acuerdo con las reglas que se establecieron de numeración: frecuencia, intensidad y co-ocurrencia ubicando la información en grupos de participantes: EGRH y jefes.

La frecuencia: número de unidades de registro, corresponde al número total de alusiones que hicieron los entrevistados sobre la categoría o tema. En la frecuencia se marcó 1 por alusión en cada tema, se sumó el total de alusiones.

La intensidad: énfasis que se le da a cada elemento del texto, este pudo identificarse por medio de aspectos característicos como la intensidad del verbo condicional, futuro e imperativo etc., adverbios de modo, adjetivos calificativos o atributos.

En la intensidad se demarcaron 1-intenso, 2-muy intenso, 3-demasiado intenso. Es decir, se marcó 1, cuando aparecía énfasis en la unidad de registro (tema) en intensidad del verbo o adverbios de modo o calificativos; se marcó 2, cuando aparecía intensidad del verbo, calificativos y adverbios de modo; se marcó 3, cuando además de intensidad del verbo, calificativos y

adverbios también había una extensión en el discurso (de más de diez líneas). De esta manera se sumó el total de los niveles dados en cada unidad de registro.

4.5. Forma de análisis de la información.

La información se sistematizó y analizó en función de las categorías preestablecidas que sirvieron de guía. A partir de los resultados de la sistematización de la información, y de los comentarios e impresiones que se dieron durante el proceso, se realizó el análisis a la luz del marco conceptual. Se tuvieron en cuenta las categorías que aparecieron en el discurso y no estaban previstas dentro del marco categorial.

4.6. Validación de los resultados parciales con los participantes.

Para la validez de los resultados se utilizó el criterio utilizado por García (2006). Dicha constatación consistió en la presentación de los resultados obtenidos y análisis general, a siete de los participantes del estudio, entre los que se encontraron tres gerentes de empresas y cuatro EGRH. Esta parte del procedimiento permitió ampliar la discusión realizada con respecto al problema de estudio. De igual forma se revisaron las conclusiones y se afianzaron los resultados.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Análisis comparativo de los grupos de participantes (Jefes y EGRH)

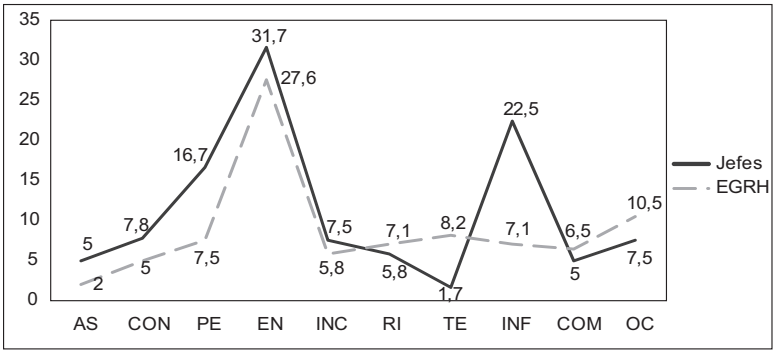
En el Gráfico 1, se puede ver la comparación de los resultados de las categorías mencionadas anteriormente en el procedimiento y que fue la base del diseño para el análisis de la información, a la luz de las competencias que se espera de ellos y que manifestaron tener para el desempeño eficaz en los contextos organizacionales actuales. Contrastando con las categorías diseñadas para tal análisis, propuestas tanto en la literatura especializada como en las investigaciones revisadas, y de esta manera concluir a partir de lo encontrado.

Observando los resultados del Grafico 1, se puede concluir que en los dos grupos, jefes y EGRH, la categoría que obtuvo los mayores porcentajes fue entendimiento del negocio, en EGRH 27,6% y en jefes 31,7%. Hay una diferencia bastante notable en relación con la competencia (categoría) influencia. En los jefes fue más frecuente en el discurso (22,5%), mientras que en el discurso de los EGRH sólo presentó un porcentaje de 6,5%.

Se resalta también en estos resultados, que la categoría de pensamiento estratégico se destacó principalmente en los EGRH (16,7%), mientras que en los resultados de los jefes ésta no fue una categoría predominante (7,5%). Las dos categorías que obtuvieron el menor porcentaje fueron: autoconcepto sólido (2%) en EGRH y trabajo en equipo (1,7%) en jefes.

Lo anterior indica que, tal como lo plantean Brockbank y Ulrich (2006), el entendimiento del negocio es una competencia que no puede pasarse por alto a la hora de observar la contribución de RR.HH. a la organización, dado que su aporte es posible en la medida en que conozca el negocio, de tal manera que desde su gestión puede apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como se puede observar en el

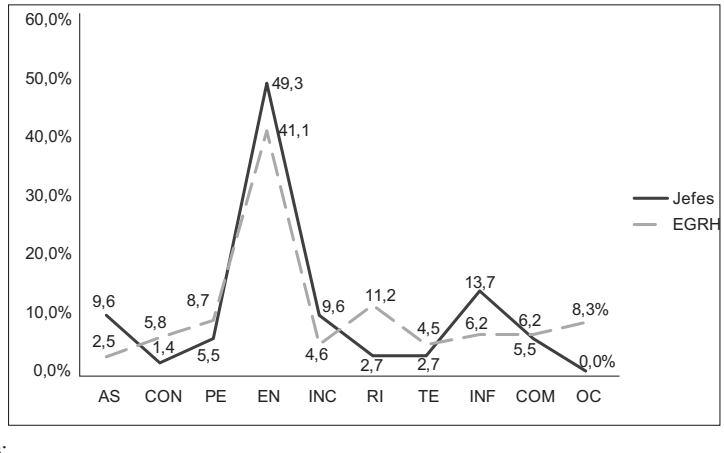
Gráfico 1. Comparativo de competencias requeridas de los EGRH según ellos y sus jefes.



Categorías:
Autoconcepto Sólido (AS), Confiabilidad (CON), Pensamiento Estratégico (PE), Entendimiento del Negocio (EN), Iniciativa (INC), Relaciones Interpersonales (RI), Trabajo en Equipo (TE), Influencia (INF), Comunicación (COM), Orientación al Cliente (OC).

Gráfico 2, donde se realiza la comparación de la intensidad de las categorías en los dos grupos de entrevistados (jefes y EGRH), estos resultados no difieren de lo que se presentó en el Gráfico 1, donde se comparó la frecuencia de las categorías. La categoría que obtuvo los mayores porcentajes fue entendimiento del negocio (en EGRH 41,1% y en jefes 49,3%). Por otra parte, se puede anotar que existe una diferencia bastante notable en relación con la competencia (categoría) influencia, ya que en el discurso de los jefes se hizo más énfasis, 13,7%, comparado con el discurso de los EGRH que sólo presentó un 6,2% .

Gráfico 2. Intensidad de categorías en jefes y encargados de la gestión de recursos humanos.



Categorías:
Autoconcepto Sólido (AS), Confiabilidad (CON), Pensamiento Estratégico (PE), Entendimiento del Negocio (EN), Iniciativa (INC), Relaciones Interpersonales (RI), Trabajo en Equipo (TE), Influencia (INF), Comunicación (COM), Orientación al Cliente (OC).

5.2. Discusión de los resultados

Lo encontrado a través de los análisis de la investigación evidencia que lo estipulado en los discursos de los entrevistados coincide con lo planteado en la literatura especializada revisada en este estudio, respecto a las competencias que van ligadas a esquemas funcionales más flexibles y adaptación a continuos cambios como la comprensión del negocio y el pensamiento estratégico. Este primer análisis, permite discutir cuál es el papel que en el mundo actual se le está dando al EGRH, que es prioritario para las organizaciones industriales ya que, como manifestaron los jefes, es necesario contar con un gestor de personal en la organización. Lo anterior, da cuenta de la importancia que para el ambiente organizacional tiene el EGRH. A la vez, se requiere de ellos, competencias de adaptación a esquemas y roles más flexibles de comprensión del negocio para poder dar respuestas en su desempeño a los roles que les son encomendados.

De otro lado, como lo manifestaron Brockbank y Ulrich (2006), el trabajo del EGRH no empieza con dirigir RR. HH. como área, sino con la dirección de las personas en el negocio mismo. Este planteamiento cobró sentido en el estudio, al encontrarse que la mayor competencia demandada fue el entendimiento del negocio en la dimensión individual, y que precisamente la sugieren tanto los jefes como los EGRH, para garantizar un buen desempeño del EGRH en las organizaciones.

Retomando lo planteado por Bill (1999) citado por Ramal (2006), en su estudio y asociándolo a los resultados presentados hasta aquí, es posible identificar un movimiento del rol de los EGRH hacia un aporte más crítico dentro de la organización como lo plantea este autor, la función de RR.HH. se mira ahora por la experticia en diseñar organizaciones y por dirigir cambios importantes para lograr la competitividad. Tales resultados requieren competencia en contribución estratégica y habilidad para entregar o transmitir los servicios de EGRH.

Por otra parte, dentro de las competencias individuales los jefes hicieron énfasis en la capacidad que deben tener los EGRH de dimensionar la relación del tiempo, recursos y logros. Esto también podría explicarse desde los planteamientos que Exley y Legge (2001) hacen respecto a las críticas a los EGRH, quienes se quedan en lo operativo y en actividades que no contribuyen al objetivo de la organización, como lo que se encontró en el estudio de Ramlall (2006), donde el 60% del tiempo de los profesionales que participaron de ese estudio, se invierte en actividades transaccionales y operativas. Por otro lado, según Brockbank y Ulrich (2006), hay necesidad de proponer valor desde RR.HH., y este sólo se logra cuando el trabajo de RR.HH. deje de pensarse solo desde RR.HH. y se empiece con la estrategia del negocio.

Por consiguiente, se puede entender a partir de los resultados presentados, que la categoría entendimiento del negocio puede representar para los jefes, un eje para lograr impactar positivamente a los otros (influencia), así como para planear estratégicamente su trabajo e indicadores de gestión (pensamiento estratégico),

e identificar las necesidades del cliente –interno y externo -, y de esta manera lograr un entendimiento del negocio que le permita reconocer la importancia de la satisfacción del cliente como un elemento de valor para la organización desde RR.HH. (orientación al cliente).

Por otro lado, en relación con las competencias técnicas, se puede decir que esta categoría se destacó con un porcentaje de la frecuencia de 27,8%, y estos resultados se pueden explicar teniendo en cuenta que el grupo de jefes entrevistados hizo énfasis en la necesidad de los EGRH de mostrarse integrales en aspectos de conocimientos tanto numéricos, administrativos, y financieros como humanos y propios de la psicología organizacional.

Los resultados muestran una tendencia en EGRH y jefes, de valorar de manera significativa la categoría entendimiento del negocio, reconociéndola como de vital importancia en la gestión del EGRH. Sin embargo, y a pesar de esta valoración, en el discurso de los EGRH no se identificaron, de manera clara, acciones que se encaminaran al desarrollo de esta competencia. Esto puede obedecer al hecho de que la estructura de RR.HH. no se ha concebido para que los EGRH puedan empezar a aportar en la gestión del negocio. Un estudio que guarda relación con lo planteado en este apartado, lo presenta Ramlall (2001) donde los participantes (EGRH y responsables en niveles gerenciales de RR.HH.) identifican de manera clara, en los EGRH habilidades para entregar los servicios de RR.HH., competencias técnicas, habilidades para manejar el cambio, el conocimiento del negocio y la habilidad de manejar la cultura de la organización. Sin embargo, no logran identificar habilidades para el manejo de otros temas relacionados con el negocio, como la administración en general, estrategias de mercadeo, estrategias de contribución y métrica de RR.HH., y finalmente, no se logró identificar su habilidad para mantenerse actualizado en temas relacionados con los aspectos mencionados.

Se discute, adicional a lo anterior, que al momento en que se vincula al EGRH, no se es claro en lo que se espera de ellos. En algunas ocasiones se les solicita dar cuenta de roles operativos donde históricamente se han desempeñado, y al momento de ser medidos en su gestión, otros son los aportes que se espera estén en capacidad de producir, como es el caso de que estén más familiarizados con la actividad del negocio, con la integralidad de cada una de las áreas y con el poder medir su gestión para aportar a los objetivos del negocio.

Es importante discutir también los resultados sobre las competencias técnicas que emergieron en este estudio, y que tienen que ver con la diversidad de conocimientos que van más allá del campo profesional y les permite ser más integrales funcionalmente. Estos hallazgos generan aportes a la psicología organizacional y del trabajo, pues evidencian conceptualmente lo que está pasando en la realidad de las personas que trabajan en estos contextos. Desde este análisis, lo que se propone es que los EGRH, no deberán conocer y laborar solamente en procesos de selección, capacitación, entrenamiento, evaluación, desarrollo, bienestar y nómina

de los empleados (entre otras funciones que en el curso de la historia han sido consideradas operativas y han sido asignadas para desempeñar sus roles), sino que se requiere que sean integrales en el campo profesional y que puedan adaptarse a los diferentes contextos en los que se ven inmersos, de tal forma que puedan generar valor a la estrategia de la organización y sean percibidos como un área que genera beneficios cuantificables, y no un área que genere costos a la organización.

De otro lado, tomando como referente las investigaciones presentadas por Exley y Legge (2001), y comparado con lo que se encontró en el presente estudio sobre el papel de los EGRH, se puede analizar que en la mayoría de los casos éste no está claramente definido, evidenciándose una falta de claridad en las expectativas de gestión de sus roles. La orientación del discurso de los siete EGRH entrevistados y los jefes, dio cuenta de la existencia de barreras para determinar el propósito de su rol en procura de las metas organizacionales. Pues, aunque participan de comités de gerencia, y son invitados a las reuniones donde se determina la estrategia de la organización cada año, su poder de influencia (una de las competencias que obtuvo un alto porcentaje en el discurso de los jefes) es muy débil, ya que existen dificultades al establecer indicadores de gestión y su medición en términos de generar impacto a la estrategia organizacional. No son percibidos, los EGRH, como personas que pueden impactar con sus estrategias los objetivos de la organización y no se tiene en la mayoría de los casos en cuenta sus opiniones, sugerencias o discusiones para manejar cambios o tomar decisiones impactantes en la organización, encontrándose una tendencia a quedarse sólo en actividades operativas y poco estratégicas, sin voz ni voto en dichos comités. Sobre este punto, uno de los jefes entrevistados manifestó: "se quedan apagando incendios" (*JEF2)*.

Se discute también, cómo el entendimiento del negocio fue retomado reincidentemente por los participantes, tanto jefes como EGRH, como una competencia que en la práctica de los profesionales EGRH actualmente debe fortalecerse porque el medio globalizado, competitivo y cambiante lo requiere, y manifiestan no tener actualmente. Los profesionales EGRH de esta manera aspiran a ser unos jugadores más completos en relación con los problemas centrales del negocio, tal como se desprende de frases como socios de negocio, aliados estratégicos, entre otras.

Estos anhelos son apropiados y deseables, pero se discute que el hecho de que los profesionales EGRH sigan enmarcando aspiraciones en estos términos, comunica una preocupación continuada. Se encontró que los EGRH se permiten identificar la preocupación y lo manifiestan abiertamente, pero los procesos en los cuales se involucran siguen siendo meramente operativos, y no hacen nada para que se generen acciones que propendan a solucionar la falencia y puedan generar aporte a la estrategia. Bien sea incrementando el desarrollo de sus competencias, adquiriendo competencias multidisciplinares que les permitan incrementar su desempeño organizacional de manera más integral o cualquier otra medida para

demostrar su capacidad de poder desempeñarse a nivel estratégico en la organización.

En algunos casos, al comparar los análisis que se encontraron en los resultados de este estudio con la investigación presentada por Brockbank y Ulrich (2006), en el factor conocimiento del negocio, se observó que los profesionales EGRH asumen invariablemente la necesidad de este conocimiento, ya que para todos los participantes de la investigación, se evidencia como un requerimiento para estas personas saber del negocio. Se discute desde esta perspectiva y se hace la distinción en cuanto a que el conocimiento por sí solo no es un diferenciador del rendimiento, lo que importa no es lo que las personas saben sino más bien lo que hacen con ese conocimiento. De este modo, en algunas ocasiones los profesionales del área no conocen el negocio y en otras tienen ese conocimiento pero no saben cómo usarlo para generar valor.

Cobra importancia en este análisis lo que se planteó en el marco teórico, sobre que no sólo el poseer la competencia hará necesariamente que las personas se desempeñen efectivamente en las organizaciones. Es necesario que sepan usarla al servicio de la organización y del rol que se les asigna.

Esto permite cuestionar el alto porcentaje que se obtuvo en los resultados de la competencia Entendimiento del negocio, y los niveles de desarrollo que pueden tener los EGRH, dado que en algunos casos puede quedarse enmarcada en la preocupación, aspiración de alcanzar el conocimiento del negocio y no saber qué hacer con él o no utilizarlo. O si el contexto organizacional donde trabaja le permite o no hacer uso de esta competencia para proponer estrategias, tomar decisiones y trascender lo operativo. Es así como se da relevancia a que no solamente se haga hincapié a que los profesionales EGRH sean cada vez más expertos en las áreas de conocimiento relacionadas con los roles a desempeñar, sino que puedan desarrollar competencias que les permitan ser capaces de impactar los objetivos estratégicos a través del asesoramiento, de generación de planes, de programas, de iniciativas que puedan ser medibles y que puedan cuantificar qué tanto aporta su rol a la estrategia, dado que conoce el negocio y es capaz de desarrollar acciones encaminadas a lograr los objetivos estratégicos de la compañía.

En resumen, se puede decir que tanto en los discursos de la literatura científica como lo encontrado en el presente estudio, se puede apreciar el reto que los profesionales de esta área de las organizaciones tienen frente a lo que presentan Exley y Legge (2001), como las fuertes dificultades de autoridad y credibilidad que tienen los EGRH, y además las personas entrevistadas cuando destacaban en las entrevistas este tipo de competencias como el entendimiento del negocio e influencia, que fueron las más relevantes, reconocían su importancia como aspectos que se convertían en necesarios e indispensables y orientaban su discurso hacia un sentido de carencia que existe de éstas, en los profesionales en el campo.

6. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, se concluye la exigencia de

lo que es un requerimiento para los EGRH, es decir, contar con un perfil de competencias más amplio, que en el nivel individual trascienda la especialización técnica en procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, entre otros, y se enfoque en pensamiento estratégico y en el entendimiento del negocio. Adicionalmente, en la dimensión relacional, el EGRH se debe concentrar en la competencia de influencia, en el sentido de impactar positivamente en los otros, y argumentar muy bien sus ideas para lograr los resultados esperados. Será entonces necesario revisar los pénsumes académicos para fortalecer la formación crítica frente a lo que tradicionalmente se ha enseñado, de tal forma que les permita a los EGRH, la adquisición de conocimientos de diferente especialización para que se vuelvan más integrales a la hora de poner en uso sus competencias al servicio de cualquier organización o cargo de una compañía.

Del mismo modo las paradojas del medio, el ambiente cambiante en el cual se desempeñan los EGRH y la exigencia de competencias como el conocimiento del negocio que resultaron prioritarias en la investigación, tanto para los EGRH como para sus jefes, sugieren una visión más amplia, que permita ver el trabajo del EGRH de manera más integral, reconociendo, que sus roles no pueden seguir limitándose a los procesos tradicionales de RR.HH., sino que debe conocer más del negocio y poder crear estrategias que impacten a la organización positivamente. Por ejemplo, se requiere el desarrollo de competencias técnicas más allá de lo operativo en Gestión de Recursos Humanos, para abarcar áreas del conocimiento como la economía y la administración y el comportamiento organizacional.

En el mismo orden de ideas, es importante revisar la actividad pedagógica, las metodologías de aprendizaje y la gestión educativa en las universidades, de tal forma que los estudiantes puedan participar en actividades experienciales de campo, poner en práctica dichas competencias y llegar a las organizaciones con los conocimientos y nivel de habilidad requeridos.

Se recomienda, para futuras investigaciones, analizar si los resultados de este estudio se pueden generalizar a otros sectores. Por ejemplo, ¿serán las mismas competencias las que necesitan desarrollar los EGRH en una empresa de servicios?

Es importante también, para futuras investigaciones, realizar un análisis más profundo en términos de conocer si las organizaciones propugnan contextos que permitan el desarrollo de las competencias que se les exige a los EGRH, o si el desarrollo de competencias se centraliza solamente para algunos cargos de la organización que, bajo otras miradas pueden generar más impacto en los resultados del negocio, obstaculizando así el que el EGRH pueda aportar realmente a la estrategia, no porque exista ausencia de la competencia sino porque el contexto en el que se desarrolla no facilita su uso.

Otras preguntas sugeridas para futuras investigaciones corresponde a: ¿será que la formación previa de carácter profesional podrá dar cuenta de las competencias necesarias requeridas para enfrentar la vida laboral?, ¿el contexto de formación será la

academia o la experiencia misma?, ¿o una combinación de las dos?

Por último, aunque los EGRH tienen un rol fundamental en la gestión organizacional basada en personas, la responsabilidad es compartida con los líderes de la organización. Como lo plantearon Puga y Martínez (2008), los directivos actuales requieren para una buena gestión de cinco competencias fundamentales: orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y trabajo en equipo. A partir de lo anterior se propone para futuras investigaciones evaluar la conexión entre competencias de los EGRH y las de sus jefes, en relación con el desempeño organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albizu, E. y Landeta, J. (Coord.). (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
2. Álvarez, A., Gómez, J. y Ratto, P. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11, 113-116. Recuperado el 7 de marzo de 2008 de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/208/20811109.pdf.
3. Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, *14*(1), 33-46.
4. Arnold, J. y Mackenzie, K. (1992). Self-ratings and supervisors ratings of graduate employee's competences during early career. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 65, 235-250.
5. Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
6. Boyatzis, R. E. (1982). The *competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley y Sons.
7. Brockbank, W., Ulrich, D., Yeung, A. K. y Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, *34*(4), 473-495.
8. Brockbank, W. y Ulrich, D. (2002). *Investigación sobre competencias de recursos humanos.* Buenos Aires: Universidad Austral.
9. Brockbank, W. y Ulrich, D. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos.* Madrid: Deusto.
10. Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19, 9-55.
11. Castañeda, D. I. (2009). Desarrollo de competencias para el trabajo. *Carta de Psicología, 36,* 20-21.
12. Castro, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria*, *21*, 117-152.
13. Celiberti, A. y Martínez, S. (2000) *Perfiles de competencias de psicólogos que trabajan en el campo por modalidades de trabajo*. Trabajo de Pregrado no publicado. Instituto de Psicología. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
14. De la Vega, R. (1998). Reflexiones críticas en torno a la gestión de los recursos humanos por competen-

cias. *Estudios Financieros*, *185*, 159-178.

15. Derven, M. (2008). Lessons learned: using competency model to target training needs. *T+D, December,* 68-73.
16. Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*, (pp. 15-26). Montevideo: Cinterfor/OIT. Recuperado el 7 de Marzo de 2008 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/libmex.pdf
17. Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales, 21*(96), 31-55.
18. Exley, M. y Legge, K. (2001). Authority, ambiguity, and adaptation: The personnel specialist´s dilemma. *Industrial Relations Journal, 3,* 51-65.
19. Fleury, A. y Fleury M. (2001) *Estratégias empresarias e formação de competencias*. Sao Paulo Atlas.
20. García, M. (2006). *Estrategias de aprendizaje de directivos universitarios para el desarrollo de competencias gerenciales.* Tesis de Maestría no publicada, Instituto de Psicología, Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
21. Gilbert, P. y Parlier, M. (1992). La compétence: du mot valise au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente*, *116*, 14-18.
22. Gowler, D., y Legge, K. (2001). Personnel and paradigms: Four perspectives on the future. *Industrial Relations Journal, 3,* 225-235.
23. Gowler, D., Legge, K., y Clegg, C. (1993). Case studies in organizational behaviour and Human Resource Management. *British Journal of Industrial relations, 12*, 614-615.
24. HayGroup. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
25. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.
26. Hewitt, A. y Lesser, E. (2007). Critical organizational competencies for a globally integrated world. *Chief Learning Officer, 6*(9), 50-53.
27. Hirata, H. (1997). Os mundos do trabalho. En: A. Casali, I. Rios, J. E. Teixeira y M. S. Cortella (Orgs.). *Empregabilidade e educação. Novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: EDUC-RODIA.
28. Kahane, E. (2008). Competence management: Cracking the code for organizational impact. *T+D*, *62*(5), 71-77.
29. Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, *33*(2), 213-233.
30. Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona Ediciones Gestión, 2000 S.A.
31. Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal.* Madrid: Diaz de Santos.
32. Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas; cómo evaluarlas; cómo de-*

sarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

33. Levy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gestión, 2000.

34. Liquidano, M. C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración, 220*, 145-78. Recuperado el 7 de marzo de 2008 de: http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf.

35. Marín, S., Berrocal, F., y Sanz, P. (2003) Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe, 12*, 13-38.

36. McClelland, D. C. (1973). Testing for competencies rather than intelligence. *American Psychologist, 28*, 1-14.

37. Moreno, M. J., Pelayo, Y., y Vargas A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, *10*, 56-72.

38. Pinto, J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (España). *Estudios Gerenciales, 23*(105), 13-38.

39. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74(6), 61-78.*

40. Prilleltensky, I. (1994). *The morals and politics of Psychology*. New York: State University of New Cork Press.

41. Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales, 24*(109), 87-103.

42. Quin, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. y Macgrath, M. R. (1990). *Becoming a master manager*. New York: Wiley & Sons.

43. Ramlall, S. J. (2006). Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices. *Applied H.R.M. Research, 11*(1), 27 -38.

44. Rampat, A. (2005). *HR transformation survey*. SBPOA y ADP. Noviembre.

45. Rodrigo, P. (2000). Selección por competencias, importancia del perfil a definir y técnicas. *Capital Humano*, *134*, 6-7.

46. Rothwell, W., Prescott, R. y Taylor, M. (1998). *Strategic human resource leader*. Palo Alto: Davies Black Publishing.

47. Rothwell, W., Prescott, R. y Taylor M(2008). *Human resource transformation*. Mountain View: Davies Black Publishing.

48. Saracho, J. M. (2003). *Un modelo general de gestión por competencias*. Buenos Aires: Serie Dirección.

49. Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.

50. Universidad Complutense de Madrid (2002). *Perfil del Director de Recursos Humanos en el Nuevo Milenio*. Centro de Investigación en Recursos Humanos –CIRH. Recuperado el 7 de marzo de 2008, http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/pub/other1.pdf

51. Vara, R. (1999). Perfiles de competencias a medida: ¿Por qué es

imprescindible hacerlo así? *Capital Humano, 123*, 10-12.

52. Varela, R. y Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales, 22* (100), 21-47.

53. Valle, R., Martín, F., Romero, P., y Dolan, S. (2000). Business strategy, work processes and human resources training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior. 21*, 283-287.

54. Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, *14*(1), 29-36.

55. Woodall, J. y Winstanley, D. (1998). *Management development: Strategy and practice*. Oxford: Blackwell Business.

56. Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Alternative theorical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*, 295-320.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y CONSTRUCCIÓN DE FERROCARRILES EN COLOMBIA: EL CASO DEL FERROCARRIL DE PANAMÁ (1849-1869)

JUAN SANTIAGO CORREA RESTREPO
Doctor en Sociología Jurídica e Instituciones Políticas (Candidato), Universidad Externado de Colombia, Colombia.
Magíster en Historia, Universidad Javeriana, Colombia.
Director de Investigación, Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Colombia.
Dirigir correspondencia a:
CESA, Calle 35 No. 5A – 38 (Casa Lleras), Bogotá, Colombia.
juansc@cesa.edu.co

Fecha de recepción: 06-04-2009 Fecha de corrección: 02-10-2009 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

A mediados del siglo XIX se evidencia uno de los procesos de inversión extranjera más exitosos de América Latina y en particular en Colombia: la construcción y puesta en funcionamiento de la *Panama Railroad Co*. Esta línea férrea se diseñó y ejecutó como una ruta de paso entre los océanos Atlántico y Pacífico. Esta empresa fue una de las más rentables de su momento y reflejó de manera clara los intereses económicos y políticos de los Estados Unidos. La empresa se configuró en uno de los monopolios de transporte más importantes de la época, y significó uno de los recursos fiscales más apreciados por el gobierno colombiano, presentando simultáneamente profundas asimetrías de poder entre Estados Unidos y Colombia.

PALABRAS CLAVE

Ferrocarriles Colombia, inversión extranjera, migración, monopolios de transporte

Clasificación JEL: N16, N36, N76, F21, F22,

ABSTRACT

Direct foreign investment and the construction of railways in colombia: the case of the panama railroad company (1849-1869)

The mid nineteenth century experienced one of the most successful foreign investment processes in Latin America and particularly in Colombia with the construction and operation of the *Panama Railroad Company*. This railway was designed and operated as a route that bridged the Atlantic and the Pacific. It was one of the most profitable companies at the time and clearly reflected the economic and political interests of the United States. The company became one of the most prominent transport monopolies in its day and was one of the most valuable fiscal assets for the Colombian government.

KEY WORDS

Colombian railroads, foreign investment, migration, transport monopolies.

RESUMO

Investimento directo estrangeiro e construção de ferrovias na Colômbia: o caso da Ferrovia do Panamá (1849-1869)

Em meados do século XIX se evidencia um dos processos mais bem sucedidos de investimento estrangeiro na América Latina e particularmente na Colômbia: a construção e colocação em funcionamento da *Panama Railroad Co.* Esta linha ferroviária foi concebida e implementada como uma rota de trânsito entre os oceanos Atlântico e Pacífico. Esta empresa foi uma das mais rentáveis de sua época e refletiu claramente os interesses políticos e econômicos dos Estados Unidos. A empresa se transformou em um dos monopólios de transporte mais importantes na época e significou um dos recursos fiscais mais apreciados pelo governo colombiano, apresentando simultaneamente profundas assimetrias de poder entre os E.U. e Colômbia.

PALAVRAS CHAVE

Ferrovias Colômbia, investimento estrangeiro, migração, monopólios de transporte

INTRODUCCIÓN

Colombia, hacia mediados del siglo XIX, se encontraba débilmente articulada al mercado mundial, en lo que algunos autores dependentistas clasifican como una economía de periferia secundaria. Las exportaciones colombianas no figuraban entre las zonas de influencia más importantes de las economías mundiales, lo que se reflejó en la ausencia de un impulso constante y dinámico para fortalecer un modelo exportador, lo que ocasionó adicionalmente que tan sólo unas pocas regiones del país con artículos de exportación se vincularan al comercio internacional, permaneciendo otras zonas con relaciones débiles o inexistentes con el resto del mundo.

Esto produjo una lenta modernización del sistema de transporte colombiano, incluso a pesar de algunos intentos tempranos por utilizar la nueva tecnología del vapor en la navegación sobre el río Magdalena. La fiebre ferrocarrilera sólo llegó al país hasta la década de 1870 y la navegación a vapor sólo se consolidaría en la segunda mitad del siglo XIX. Sin embargo, es precisamente a mediados del siglo XIX, cuando se evidencia uno de los procesos de inversión extranjera más exitosos de América Latina y en particular en Colombia, al menos desde la perspectiva de los inversionistas extranjeros, la construcción y puesta en funcionamiento de la *Panama Railroad Co*. Esta línea férrea fue construida en un tiempo récord de cinco años, si se compara con los otros ferrocarriles construidos en Colombia en el siglo XIX, y a diferencia de las otras líneas férreas del país no tenía la intención de conectar núcleos de producción de bienes primarios con el comercio internacional, sino que se diseñó y ejecutó como una ruta de paso entre los océanos Atlántico y Pacífico.

Como se verá más adelante, la Panama Railroad Co. fue una de las empresas más rentables de su momento y reflejó de manera clara los intereses económicos y políticos de los Estados Unidos, no sólo frente a América Latina sino frente a sus competidores más fuertes en la región, Francia, Inglaterra y España. La empresa se configuró como uno de los monopolios de transporte más importantes de la época y significó uno de los recursos fiscales más apreciados por el gobierno colombiano.

No obstante, esta línea férrea ha sido poco estudiada en Colombia y sólo existen referencias en la literatura económica e histórica de principios del siglo XX, cuando el tema panameño era central en el debate político del momento. En el mismo sentido, en la literatura internacional, sólo de manera reciente autores como Díaz Espino (2001) y McGuinness (2008) estudian el Ferrocarril en Panamá, pero no como tema central de sus investigaciones.

Este artículo pretende suplir en parte esa ausencia en la historiografía económica y empresarial de la primera línea férrea colombiana. La delimitación temporal se restringirá desde el momento en que se constituyó la compañía en 1849, hasta la pérdida del monopolio del transporte que mantuvo hasta 1869; debido al alcance de este texto no se hará referencia al cambio de propiedad de la empresa con los franceses, ni a la construcción de un canal interoceánico hacia comienzos del siglo XIX, pues en el texto se hará énfasis en

los aspectos organizacionales y de competencia que como empresa, la Panama Railroad Co, enfrentó en este tiempo y en los cuales hay un vacío historiográfico.

Para cumplir con este propósito, el texto se divide en cuatro partes. En la primera se analizará cómo surgió la idea de una ruta transcontinental en Panamá y el papel que jugó la inversión extranjera en la construcción de la línea férrea; en la segunda, se explorará el costo humano que debieron pagar las personas que participaron en la construcción del ferrocarril; en la tercera, se examinará la relación entre el sistema de correos de los Estados Unidos y la Panama Railroad Co., y los efectos de una situación de cuasi monopolio en las utilidades de la empresa. Por último, se presentarán las conclusiones.

1. LA IDEA DE UNA RUTA TRANSCONTINENTAL Y LA CONSTRUCCIÓN DEL FERROCARRIL

La construcción de ferrocarriles fue una de las importaciones de tecnologías más costosas de América Latina, y en ella estuvieron involucradas intrincadas redes de políticos, comerciantes, especuladores de tierras y financieros, elites locales y extranjeras cuyos objetivos no necesariamente coincidían. En general, los ferrocarriles involucraron altísimos niveles de endeudamiento público para los países latinoamericanos y sus rendimientos, si los hubo, se diluyeron en el tiempo y en el pago de intereses. El modelo tradicional de construcción en América Latina incluía una fase inicial en la que el capital local invertía hasta llevar al proyecto a un punto aceptable y luego se hipotecaba al capital extranjero. En un entorno de inestabilidad política y de altos costos de construcción, era usual que el precio de compra fuera más bien bajo y se crearan fuertes incentivos para la especulación (Horna, 2003).

El mayor desafío que se enfrentaba para hacer rentables estos proyectos era la capacidad potencial de carga de estas economías. En general, los trayectos se pensaban como vías para articular productos primarios de exportación con el mercado mundial, lo que ofrecía una carga de retorno muy limitada. Esto hacía que, usualmente, los inversionistas locales estuvieran fuertemente vinculados con el comercio internacional, de tal manera que estas inversiones eran realizadas pensando en integrar cadenas de producción, más que como redes generales de transporte. Además, el tamaño interno de los mercados latinoamericanos era en general limitado, lo que restringía la rentabilidad financiera y social de proyectos más ambiciosos. Así, se construyeron redes relativamente desarticuladas y profundamente orientadas al comercio internacional de productos agrícolas o mineros, y a la importación de algunos productos manufacturados.

No obstante, el ferrocarril en Panamá no siguió estos criterios y puede considerarse como un caso atípico en la construcción de ferrocarriles en América Latina y, en especial, en Colombia. En primer lugar, fue el único construido con el expreso propósito de atravesar el continente; en segundo lugar, no conectó ningún centro de producción local con el mercado internacional; tercero, la inversión

fue realizada exclusivamente por el capital extranjero; cuarto, fue en términos generales una empresa rentable, al menos mientras pudo mantener el monopolio en los trayectos intercontinentales en América (Arias de Greiff, 1986; Platt, 1926).

Las primeras discusiones sobre la necesidad de una línea férrea intercontinental en el istmo de Panamá, se realizaron de manera temprana en el siglo XIX. La primera de estas ocurrió en 1828, cuando el gobierno de la Gran Colombia contrató al inglés J. A. Lloyd y al sueco Mauricio Falmarc, para investigar una ruta para esta línea. Por falta de fondos, el asunto se olvidó. Más tarde, en 1832, el Congreso de los Estados Unidos comisionó al coronel Charles Biddle para negociar una concesión para la construcción de una línea férrea en Panamá, pero su muerte al poco tiempo terminó con este proyecto y la idea perdió interés (Pérez, 2007).

A finales de la década de 1830 y principios de la de 1840, dos propuestas, la primera de los contratistas Charles Thierry y Agustín Salomón y la segunda de una comisión franco-colombiana, revivieron la idea de construir un vínculo entre el océano Atlántico y el Pacífico a través de Panamá. Sin embargo, la falta de capital y de inversionistas impidió el avance de los proyectos. Una iniciativa más sólida se concretó en 1844, cuando el ingeniero francés, Napoleón Garella, tuvo éxito en la recopilación de la información necesaria para la construcción simultánea de una línea férrea y de un canal interoceánico a través del Istmo, pero las demoras que enfrentó por diversas razones, además de la situación política francesa de 1848, llevaron al fracaso de la iniciativa (De Lesseps, 1886, Cohen, 1971, Bravo, 1974).

Entre tanto, las enormes dificultades que enfrentaba México en la década de 1840 y la expansión territorial hacia el oeste de los Estados Unidos, llevó a que en una rápida sucesión se anexaran los territorios de Texas en 1845; California, tras una guerra de anexión entre 1846 y 1848; y Nuevo México y Arizona en 1848. Así, México perdió todos los territorios que iban al norte del Río Grande y los que quedaban al norte de la línea formada entre El Paso, Texas, y San Diego, California. De esta manera, la consolidación de la expansión de los Estados Unidos hacia el oeste y el sur se consolidó definitivamente con las oportunidades económicas que esto significaba (Weaver, 1992). El principal problema de estas anexiones, en particular de la costa Oeste, era la comunicación. El transporte de mercancías, personas y correo presentaba unas dificultades mayores para los Estados Unidos, el tránsito a través del continente era muy difícil pues se realizaba en carretas o a pie, por terrenos difíciles e incluso sin cartografiar y, en muchas regiones, por zonas controladas por comunidades indígenas hostiles a dicha expansión.

El trayecto por mar tampoco era fácil, pues implicaba un viaje de más de 20.000 kilómetros al sur del continente por el difícil y peligroso cabo de Hornos. Sin embargo, el descubrimiento de oro en California, poco después de su anexión, implicó un incentivo adicional, difícil de no tener en cuenta por parte del gobierno federal y de los inversionistas esta-

dounidenses. Camacho Roldán estimó que el volumen de pasajeros pasó de oscilar entre 25.000 y 40.000 viajeros anuales a través del istmo, a un total de 375.000 personas que transitaban en dirección sur, y unas 225.000 hacia el norte entre 1848 y 1869 (Pérez, 2007, Sánchez, 2002).

Debido a estas necesidades se firmó el Tratado Mallarino-Bidlack, y una de sus cláusulas más interesantes, era el derecho que se le otorgaba al gobierno de los Estados Unidos para transportar cualquier artículo o mercancía con paso franco por el Istmo. Esto fue muy atractivo para la *United States Post Service*, pues requerían de una vía más segura y eficiente, que la alternativa terrestre en su territorio o la difícil ruta del Cabo de Hornos. Estos incentivos generaron un enorme interés en tres inversionistas estadounidenses para invertir en este proyecto. El 28 de diciembre de 1848 John Stephens, William Aspinwall y Henry Chauncey firmaron un contrato en Washington con Pedro Alcántara Herrán, en nombre del gobierno de José Hilario López para la construcción de una línea férrea transcontinental, para lo cual se fundó la Panama Railroad Co.

Este tipo de empresas no serían las habituales para la construcción de líneas férreas en Colombia, pues lo normal era que los inversionistas no asumieran la totalidad de la inversión, debido a que cuanto más alto es el grado de control mayor es el riesgo que se asume. Siguiendo a Zapata (2007), este tipo de inversión extranjera directa se tiende a utilizar como método de entrada en empresas que han adquirido gran experiencia en mercados internacionales y/o poseen los recursos suficientes para comprometer en economías extranjeras. Además, el riesgo político en este tipo de inversiones tiende a ser mayor, pues enfrentan posibles problemas derivados del nacionalismo económico, la estabilidad de la moneda, la calificación de la mano de obra, etc. No obstante, en el caso de la Panama Railroad Co., los incentivos eran lo suficientemente atractivos para que, a pesar de no cumplir con algunas de las condiciones anteriores, se realizara este tipo de inversión (Cfr. Zapata, 2007).

La Panama Railroad Co., comenzó la construcción de la línea en 1849, y obtuvo prebendas importantes por parte del gobierno colombiano. Entre las cuales estaban: los derechos exclusivos de la construcción de la línea, la administración de los puertos situados en los dos extremos, derechos exclusivos para la construcción de un futuro canal, una cesión importante de terrenos para construir la línea, los puertos, los almacenes, el derecho de posesión de las tierras en la isla de Manzanillo y 150.000 fanegadas a perpetuidad en las provincias de Panamá y Veraguas, y la exención de los derechos de importación de todos los materiales necesarios para la construcción. A cambio de esto, el gobierno colombiano recibía el 5% de lo producido por el correo, y el 3% de los beneficios netos en la misma proporción de los dividendos repartidos por la empresa. Colombia tenía la prerrogativa para redimir la obra por cinco millones de dólares al cabo de 20 años, cuatro millones a los 30 años y, a los 40 años por 2 millones (Cavalier 1960).

Para continuar con el proyecto, los inversionistas constituyeron la Panama Railroad Co. en Nueva York el 7 de abril de 1849, y se contrataron los servicios de una comisión liderada por el coronel George H. Hughes, ingeniero del *United States Topographical Corps*, para verificar las condiciones técnicas y la viabilidad de la ruta a través del Istmo. Debido a su informe favorable, Stephens viajó a Bogotá en 1850 y firmó el contrato de la concesión con Diego Paredes, Secretario de Relaciones Exteriores, de origen panameño. Una vez constituida la empresa en Nueva York, realizadas las visitas técnicas, y firmado el contrato, la empresa debió enfrentar el reto de la construcción. La idea inicial pretendía comenzar el tendido de rieles desde el mar Caribe a partir de Gorgona, un caserío entre Chagres y Cruces,[1] con la intención de utilizar el río Chagres como vía para barcos de vapor de bajo calado como apoyo a la construcción (Lemaitre, 2007).

Frente a esta situación, el siguiente sitio en consideración era el pueblo de Portobelo, pues contaba con un pequeño puerto que podía ser de utilidad. Sin embargo, la noticia se filtró rápidamente y el empresario hotelero George Loew compró los terrenos que serían utilizados para la construcción por US$500, y los ofreció a la empresa por tres millones de dólares. Estas tierras, cercanas al antiguo fuerte de San Lorenzo, ofrecían un terreno sólido por poco más de 40 kilómetros, con buenas condiciones para la construcción de la línea, pero esta exorbitante cifra que obedecía a una especulación exagerada, no tuvo ningún interés y se descartaron los planes en Portobelo (Ibíd.).

La empresa, luego de un proceso licitatorio, comisionó a George M. Totten y John G. Trautwine,[2] para la construcción de la línea férrea, quienes consideraron seriamente usar el río Chagres para transportar hombres y suministros hasta Gorgona, pero el aumento significativo en el volumen de tráfico y los altos precios que generó el exceso de demanda, hicieron que fuera demasiado costoso para la compañía la contratación de bongueros y de transportadores locales con mulas (McGuinness, 2008). Esto, sumado a las variaciones permanentes del caudal del río, lo cual impedía un servicio regular, hicieron desechar esta idea.

Por tal razón, tomaron la decisión de mover unos cuantos kilómetros el tendido de la ruta hacia el este de la bahía de Limón, en la isla de Manzanillo, donde se establecieron los primeros cuarteles. Las dificultades de conseguir materiales para la construcción fueron evidentes desde el comienzo, teniendo incluso que importar las primeras barracas de madera desde Nueva Orleáns. Mientras llegaban las barracas, se utilizó el casco del buque *El Telégrafo*, que estaba abandonado desde hacía algún tiempo sobre el río Chagres, con un

1 Debido al aumento de la competencia, el costo del transporte hasta Cruces disminuyó de US$10 a US$4 en el verano de 1850, afectando las condiciones de ingresos de los bongueros tradicionales (McGuinness, 2008, pág. 56)

2 Trautwine, había quien había dirigido la construcción del Canal del Dique para regular la navegación entre el río Magdalena y el puerto de Cartagena (Cohen, 1971, págp. 310). De acuerdo con Arias, Trautwine también trabajó en esta obra (Arias de Greiff, 2006, pág. 49).

pequeño campamento y hospital en Gatún (Lemaitre, 2007). Rápidamente, la isla de Manzanillo vio un proceso acelerado de poblamiento por parte de la compañía, que se vio reflejado en la construcción de almacenes, casas de juego, barracas, y los muelles necesarios para recibir los materiales y el personal requerido.

La compañía llamó a este poblado, Aspinwall, pero el gobierno colombiano rechazó este nombre y le puso Colón; unos y otros siguieron utilizando durante casi cuarenta años cada uno de los nombres hasta que los Correos de Colombia se negaron a entregar correspondencia dirigida al poblado de Aspinwall, y a partir de 1890 sólo se conoció con el nombre de Colón. No obstante, no deja de ser curioso que en buena parte de la literatura actual de origen anglosajón sobre el Ferrocarril de Panamá, se siga encontrando el nombre de Aspinwall en lugar de Colón.

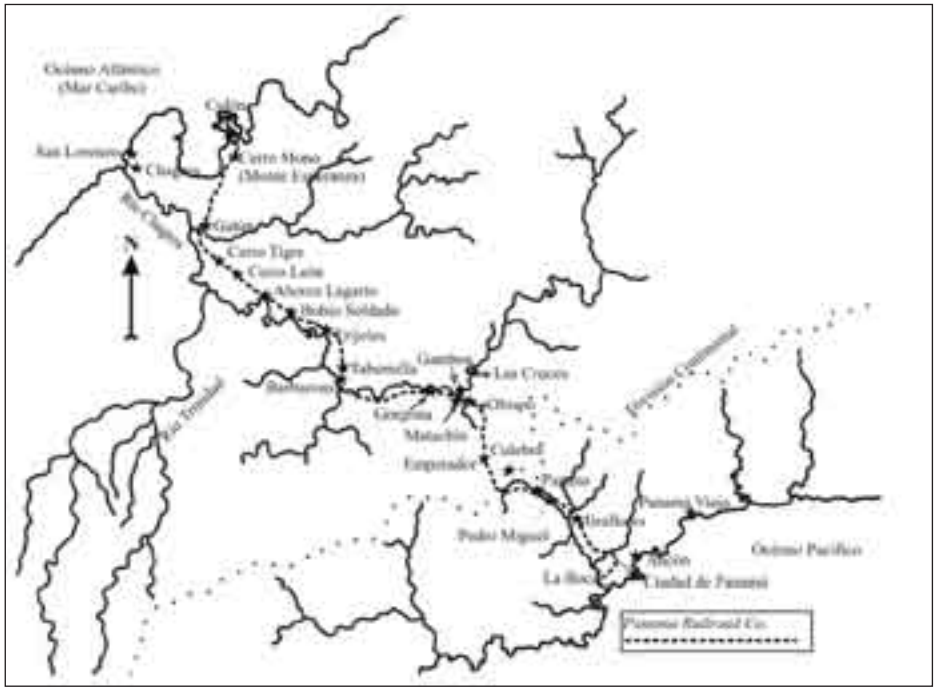
La construcción se inició en agosto de 1850 alrededor de Cerro Mono, más adelante conocido como Monte Esperanza, una zona difícil de cuatro millas pantanosas que hizo que la llegada al río Chagres y al poblado indígena de Gatún, fuera muy complicada. No obstante, luego de haber construido 7 millas (poco más de 11 kilómetros), Totten informó a los inversionistas que el dinero se había terminado, con una inversión de poco más de un millón de dólares que no llevaba a ningún sitio. La línea férrea tenía una trocha de 1.435 metros, conocida como estándar o europea.[3]

Una vez se tuvo noticia de esto en Nueva York, las acciones de la compañía se desplomaron rápidamente. Sin embargo, la buena suerte los acompañó, pues dos vapores que iban rumbo a California, el *Georgia* y el *Philadelphia*, debieron refugiarse del mal tiempo en la bahía, desembarcando alrededor de mil mineros en la isla Manzanillo y no en la desembocadura del Chagres. Los mineros, al ver el ferrocarril, solicitaron comprar tiquetes para realizar el recorrido. Esto le presentaba inconvenientes mayores a Totten, pues además de los problemas financieros que estaba enfrentando, veía en estos mil mineros un problema adicional de logística para la construcción. Razón por la cual decidió cobrar la altísima suma de 50 céntimos por milla y tres dólares por cada 100 libras de equipaje, que para su sorpresa fueron aceptados sin problema.

Esto tuvo un efecto decisivo para la construcción del ferrocarril, pues no sólo se obtuvieron unos ingresos por US$7.000, sino que la noticia disparó las acciones en Nueva York y la obra se pudo continuar sin escasez de recursos. Para mayo de 1852, el ferrocarril llegó a la altura de Frijoles, a unos 18 kilómetros de Colón, y en julio, al río Chagres donde fue necesario construir un puente de hierro que permitió que en noviembre la primera locomotora con pasajeros cruzara dicho río. Una vez los rieles alcanzaron la altura de Gorgona, se abrió el frente desde la costa pacífica (Panama Canal Railway).

3 La trocha del ferrocarril parece haber sido inicialmente de 4' 8-12" (trocha estándar de 1,435 mm), que después se cambió a trochas anchas de 5' 6" (1,6764 mm) y de 5' (1,524 mm), que conservó hasta hace unos pocos años cuando se rehabilitó y se volvió a trocha estándar.

Gráfico 1. Mapa del Ferrocarril de Panamá, 1855.



Fuente: Trainweb, History of the Panama Railroad; Arias de Greiff, La segunda mula de hierro, 2006, p. 48.

En 1855, las brigadas de construcción que avanzaban desde los dos frentes se encontraron y para finales de enero entró en funcionamiento el primer tren interoceánico y transcontinental de la historia. La extensión total era de 47,5 millas (77 kilómetros) con una inclinación del 1,14%, lo que brindaba las condiciones más favorables para atravesar el continente entre Nicaragua y el Darién. La construcción tuvo un costo total de USD$7'407.535 y se inauguró el 28 de enero de 1855 (Trainweb, History of the Panama Railroad).

No obstante, el equipo rodante y locomotoras eran insuficientes para atender la enorme demanda que generó la entrada en funcionamiento del ferrocarril, razón por la cual se decidió mantener las tarifas altas, para regular por precio el uso del ferrocarril y evitar una pérdida de prestigio por mal servicio. Los pasajes de primera clase se fijaron en US$25, los niños menores de 12 años pagaban US$6,25, los pasajes de segunda clase eran de US$10, el equipaje personal se cobró a 5 centavos por libra y el expreso a US$1,80 por pie cúbico, con la promesa de reducirlos en el tiempo, no obstante esta no se cumplió debido a su aceptación sin quejas (Pérez, 2007).

El manejo de la compañía durante la construcción y los primeros años de operación generaron débiles reacciones en el país, a pesar de ser las primeras alarmas de la posible pérdida de soberanía sobre el Istmo.

En primer lugar, en artículo publicado por *Panama Herald* en 1852, firmado anónimamente por un abogador de la compañía, pero por la argumentación y el estilo parece de autoría de Totten, se aseguraba que en el contrato firmado con la Nueva Granada se le otorgaba a la compañía el derecho a realizar sus propias leyes y regulaciones municipales para la ciudad de Colón, así como el derecho a establecer su propia fuerza pública y cortes independientes a las de la Nueva Granada (McGuinness, 2008). Estas afirmaciones eran falsas, pues el contrato establecía de manera específica que el ferrocarril y la zona de tránsito permanecían bajo soberanía nacional.

En segundo lugar, el 20 de marzo de 1854, algunos ciudadanos estadounidenses y otros extranjeros en Colón establecieron un Comité de Vigilancia, que aseguraba estar por encima del poder judicial de la provincia. Esta organización reclamaba que frente a las fallas del gobierno local, ellos tenían el derecho moral y la obligación de (re)establecer el orden público por mano propia (Ibíd.). El primer paso fue el de intentar tomar el control de la cárcel en Colón, lo que llevó a un enfrentamiento no sólo con los presos sino con la guardia panameña que se resistió. Esto generó algunas preocupaciones desarticuladas, pero un editor estadounidense del *Panama Star* minimizó las preocupaciones que había sobre el Comité, acerca de que fuera la primera señal para que Panamá siguiera el camino que recientemente había tomado Texas en 1845, tras una migración inicial de estadounidenses.

Este editor sostenía que no sólo no había las condiciones internas necesarias en los Estados Unidos, que habían cambiado a partir de 1848, si no, que no había ningún interés en una anexión, siempre que la Nueva Granada mantuviera un estado de neutralidad en la zona de tránsito. Simultáneamente a la existencia del Comité, Totten organizó una fuerza de policía privada conocida como el *Isthmus Guard*, comandada por el ex *ranger* de Texas Ran Runnels, con el fin de disciplinar a los trabajadores que desafiaran la autoridad de la compañía y que controlara el bandidaje a lo largo de la ruta. La financiación de la guardia se hizo a través de fondos de la compañía y de las compañías de navegación asociadas, y el 21 de julio de 1854, el gobernador José María Urrutia Añino autorizó oficialmente la guardia. Estos actuaron sin ningún control por parte de las autoridades locales, y era frecuente que obtuvieran información de la población local por medio de sobornos, la fuerza o pagos, y al menos en una ocasión se tiene registros que la guardia colgó de forma sumaria a sus víctimas en las fortificaciones de la ciudad de Panamá (Ibíd.).

Aunque la guardia eventualmente fue disuelta en marzo de 1855, al terminar la construcción de la ruta y la disolución abrupta del Comité, es importante anotar que ésta no fue una imposición unilateral de la compañía o un proyecto explícito del gobierno de los Estados Unidos por minar la soberanía nacional, sino fruto de la colaboración transaccional, aunque asimétrica, entre el gobierno local y la empresa. Esto se dio en medio de un intenso debate sobre el tipo de gobierno adecuado para lo que se llamaría comúnmente la "zona

de tránsito", la cual era considerada como estratégica para el flujo internacional de hombres y mercancías. El liberal panameño, Justo Arosemena, propuso hacia mediados de siglo la transformación de Panamá en un estado federal autónomo que fuera guardián de la neutralidad de la ruta, esta propuesta se hizo ley en 1855, convirtiendo a Panamá en el primero de los Estados soberanos del régimen federal (Ibíd.).

En 1855, la población total de Centroamérica era de dos millones de personas, la de California de 500.000 habitantes, y la costa pacífica suramericana de alrededor de 800.000 personas; y cerca del 90% de la carga que se movía entre el Pacífico y las costas de Centro y Sur América, lo hacía a través de Europa, con un estimado de US$60 millones anuales. El ferrocarril cambiaría esta situación, pues ofrecía una ruta rápida y segura entre los océanos Atlántico y Pacífico, reduciendo el tiempo por mar en varias semanas, y a través del Istmo de cuatro días por el río Chagres y dos días en mulas, a unas cuantas horas por tren (Cohen, 1971).

Hasta el establecimiento del *Pony Express* y la terminación de la línea de telégrafo transcontinental, entre 1860 y 1861, la ruta de Panamá fue

Tabla 1. Resultados operacionales (dólares).

Años	Ingresos	Gastos	Utilidad	Pagos a la Nación
1852	250.162	73.999	176.163	4.403
1853	322.428	113.950	208.478	6.143
1854	453.572	116.542	337.030	5.562
1855	1'099.069	284.156	814.913	14.895
1856	1'360.731	530.249	830.492	27.040
1857	1'305.819	649.302	656.518	27.310
1858	1'506.076	858.589	847.388	27.802
1859	1'925.444	795.748	1'129.696	27.892
1860	1'550.876	702.889	847.987	27.914
1861	1'539.860	611.663	928.197	27.923
1862	1'712.281	729.850	983.331	27.966
1863	2'027.438	829.747	1'197.691	29.498
1864	2'489.222	1'029.769	1'459.453	34.000
1865	2'175.885	1'002.051	1'173.834	38.800
1866	2'424.978	1'208.365	1'216.613	45.700
1867	2'717.393	1'183.785	1'533.607	131.500
1868	3'810.192	1'873.114	1'937.079	250.000
1869	2'299.252	1'501.446	797.811	250.000
1870	1'383.450	1'063.218	320.232	250.000
1871	1'883.885	1'084.000	800.000	250.000

Fuente: Nos dejó el tren: la historia de los ferrocarriles colombianos y los orígenes del subdesarrollo, por Pérez, G., 2007, p.164.

la principal, rápida y confiable forma de transportar noticias y otro tipo de información entre el este de los Estados Unidos y California. Hasta 1869, la mayor parte del correo costa a costa, y la mayor parte del oro y la plata enviado desde California pasaba a través de Panamá (McGuinness, 2008). El punto de quiebre hacia finales de la década de los sesenta se debió, como se analizará más adelante, a la pérdida del monopolio del transporte entre la costa este y oeste de los Estados Unidos con la inauguración del *Central Pacific Union Pacific*. Esto implicó una desviación importante del transporte de mercancías, de personas, y los valiosos contratos de correos.

La gran demanda por este ferrocarril lo convirtió por un tiempo en el más rentable del mundo, registrando incluso utilidades en 1868 por US$4,3 millones de dólares, aunque la utilidad operacional fue de US$1'937.079. A pesar de lo desigual de la concesión y de las condiciones poco favorables para Colombia, en todo caso no fueron para nada despreciables las sumas que ingresaron a las finanzas públicas, convirtiéndolo, como se puede apreciar en el cuadro anterior, en el recurso fiscal más importante de la nación que incluso a partir de 1868 llegó a significar cerca del 9% de los ingresos fiscales.

2. EL COSTO HUMANO

Las condiciones de construcción del ferrocarril a través de la selva panameña no fueron fáciles. El mito popular afirma que debajo de cada traviesa yace enterrado un trabajador, lo cual es imposible pues en total eran más de 150.000 traviesas, pero sí da una idea bastante clara del imaginario popular alrededor del costo humano de la obra.[4] Indudablemente, el principal problema que enfrentó la compañía fue la necesidad de reclutar, disciplinar y mantener con vida una fuerza laboral suficiente para la construcción en condiciones adversas.

Esto se vio agravado por la fiebre del oro en California, pues una parte de la demanda por mano de obra para la minería aumentó significativamente, distrayendo recursos necesarios para la construcción del ferrocarril, a la vez que aumentaron los precios en la zona de tránsito de dicha mano de obra debido a la mayor demanda por suministros y bienes, y se incrementaron los salarios por la escasez de brazos disponibles (McGuinness, 2008).

En la construcción del ferrocarril participaron trabajadores de diferentes partes del mundo: jamaiquinos, martiniqueños, alemanes, portugueses, irlandeses, indios, austriacos, chinos y colombianos. Durante el tiempo de la obra se contrataron entre seis y siete mil personas, la mayoría jamaiquinos y cartageneros. Incluso, inicialmente se utilizó mano de obra esclava, la cual fue suministrada por Tomás Cipriano de Mosquera de sus haciendas en el Valle del Cauca, pero los cambios legales que se introdujeron con las reformas liberales y que

4 Lo usual actualmente es instalar 1.600 traviesas por cada kilómetro pero en el siglo XIX se llegaron a utilizar hasta 2.000 traviesas por kilómetro, lo que daría unas 154.000 traviesas para toda la vía principal.

conducirían a la manumisión de los esclavos, sumados a las posibles repercusiones políticas en Nueva York, hicieron que la empresa abandonara esta iniciativa (Ibíd.).

Frente a las dificultades, se hizo un intento inicial de contratar mano de obra cartagenera, para lo cual Totten debió trasladarse a esta ciudad para tratar de convencer personalmente a los posibles trabajadores, pues la mayoría consideraba que Panamá era demasiado peligroso e insalubre para trasladarse. La mano de obra que se logró contratar se hizo mediante contratos a seis meses, pero la precaria infraestructura inicial, lo difícil de la temporada de lluvias y las dificultades propias del tipo de trabajo ocasionaron que la mayor parte de los trabajadores abandonaran la obra (Ibíd.).

La mano de obra extranjera enganchada comenzó con un desastroso intento de vincular mano de obra irlandesa. Estos trabajadores se contrataron en Nueva Orleáns por un término de seis meses, a cambio de un pasaje a California, a un costo que osciló entre US$15 y US$5,0 por persona. La transacción se hizo a través de la firma *Baker and Truesdale* quienes lograron enganchar cerca de 400 trabajadores. Sin embargo, las enfermedades y las difíciles condiciones rápidamente cobraron la vida de parte de estos trabajadores, y además unos 150 entraron rápidamente en huelga, frente a lo cual la empresa suspendió los contratos y se embarcaron de nuevo a Nueva York, donde algunos de ellos también murieron a causa de las enfermedades contraídas (Cohen, 1971).

Los inversionistas insistían en contratar mano de obra extranjera, pues consideraban que la mano de obra local era perezosa, indolente e ineficiente. Por ello, en 1854 se contrató mano de obra china para la construcción. La primera población china en América Latina, durante el período republicano,[5] se trajo inicialmente para trabajar en las plantaciones de azúcar de Cuba en 1847 y en las explotaciones de guano peruanas en 1849. Para 1853 se había reportado el arribo de varios centenares de chinos a Costa Rica, mientras Brasil los aceptaba también para trabajar en las plantaciones (Ibíd.).

La Panama Railroad Co. tomó la decisión de introducir alrededor de 2.000 chinos a la construcción de la línea férrea, como parte de un plan para obtener mano de obra extranjera que incluía europeos, suramericanos, chinos y portugueses. La compañía llegó a un acuerdo con un contratista cantonés para pagar US$25 mensuales a cada trabajador enviado a Panamá, y el contratista debía hacer sus propios acuerdos con cada uno de estos individuos. Esta situación en la práctica se convirtió en una forma de explotación por parte del contratista, quien sólo les daba unos cuantos dólares y se quedaba con el resto para pagar los gastos de transporte y alimentación (Ibíd.).

El 29 de marzo de 1854 arribó a Panamá el *Sea Witch* con 705 chinos, y pronto llegaron otros dos barcos más

5 El censo de Lima de 1614 incluye 38 chinos entre otros asiáticos.

del oriente. Se estima que durante el viaje de dos meses del *Sea Witch* a Panamá murieron cerca de 20 personas. Unos seis meses después se registró una negociación entre un caballero chino y la compañía, para intercambiar trabajadores chinos por un número igual de jamaiquinos. La empresa aceptó gustosa, pues consideraba que la constitución física de los primeros no se adaptó a las condiciones locales. Sólo 195 chinos del total que habían llegado arribaron efectivamente a Jamaica (Ibíd.)

Las condiciones insalubres y las enfermedades fueron las primeras causas de muerte de cerca de la mitad de la población china que llegó a Panamá. Algunos autores hacen referencia a tres problemas que detectó el personal de la compañía que no eran comunes a las otras poblaciones extranjeras en la construcción del ferrocarril. Primero, los requerimientos de opio y los efectos de la abstinencia que sufrieron al poco tiempo de su llegada; segundo, la preocupación de los ciudadanos panameños para que la empresa y las autoridades retiraran a los mendigos chinos y los tomaran bajo su cuidado; tercero, el alto número de suicidios al interior de esta población (Ibíd.).

Las leyes promulgadas en Nueva York contra el consumo de opio impidieron el desarrollo del plan inicial de suministrar 15 gramos diarios (a un costo de 15 centavos), el cual había mostrado un alto grado de éxito sobre dos terceras partes de la población china que se encontraba enferma y que volvió al trabajo una vez las primeras dosis fueron distribuidas (Ibíd.).[6]

Autores como McGuinness desestiman la hipótesis del opio como principal causante de las muertes de la población china, y sólo consideran que los suicidios se ubican en una cifra entre los 30 a 40 muertos, mientras que la explotación laboral, la enfermedad y la depresión ocasionada por las condiciones de trabajo, son para él las principales causas de las muertes ocurridas en la población china (McGuinness, 2008).

En todo caso, debido a la imposibilidad de trabajar de la población china –por enfermedad, depresión, síndrome de abstinencia, etc.– y la incapacidad de la empresa de recluir en hospitales a estas personas,[7] una parte importante se diseminó por los pueblos y ciudades panameños como mendigos por sus calles pidiendo comida o dinero (Cohen, 1971). En general, las opiniones que se esgrimían en los periódicos sobre esta situación abogaban por su expulsión o por el uso de la fuerza policiaca para controlarlos y forzarlos a comportarse.

Hay que tener en cuenta también que la población china recurría a sus métodos tradicionales de medicina,

6 No obstante, la información disponible no permite saber con certeza la situación de la población china en Panamá. En particular, no es clara la medición de los niveles de consumo de opio o de adicción entre la población asiática en Panamá y buena parte de esta argumentación puede estar sobreestimando los prejuicios culturales de la época.

7 El hospital de la firma sólo se terminó en la Isla de Manzanillo hasta finales de 1851 (McGuinness, 2008, págp. 65).

y los hospitales occidentales eran vistos con recelo, lo que aumentaba los niveles de deserción de dichas instituciones. En un tiempo muy corto se reportaron 125 muertes por ahorcamiento y cerca de 300 por otro tipo de suicidio entre la población china en Panamá (Ibíd.). Las explicaciones de este fenómeno, aunque variadas, no dan cuenta de la enorme tragedia humana que esto significó.

De acuerdo con Cohen, se ha detectado que el puerto de Swatow (hoy Shantou) en la provincia de Guangdong, donde se embarcaron los inmigrantes chinos, era un centro de comercio ilegal de personas y usualmente éstas hacían parte del segmento más pobre de la población. El reclutamiento se hizo con frecuencia bajo falsas promesas, e incluso cuando otros métodos fracasaron, a través del secuestro a lo largo de la costa china. Las condiciones mismas del transporte eran terribles y se reportó que muchos incluso llegaron muertos al lugar de destino (Ibíd.).

En general, los barcos en que se transportaban a América eran considerados como "infiernos flotantes" y el Sea Witch no era la excepción. Los capitanes de estos barcos temían motines de sus pasajeros, y para evitarlo, los mantenían encerrados y en condiciones draconianas. No es improbable pensar que al momento de su llegada al istmo, la población china sufriera de estrés físico y sicológico, asociado con el modo de reclutamiento y las condiciones del viaje. Cuando estos factores se suman a la abstinencia del opio y los síntomas de las enfermedades típicas de la región, se puede comenzar a entender los altos índices de suicidio.

Dicha situación tampoco fue extraña a la población china que migró a Cuba y a Perú, lo que puede sugerir la existencia de algunos patrones culturales previos que incidieron en las tasas de suicidio. No obstante, sin un adecuado estudio de los lugares de origen y la composición demográfica de esta población, entre otros, esto no pasa de meras especulaciones. Hay que tener en cuenta que para esta población en Panamá no existía ninguna alternativa al trabajo en el ferrocarril, y la única que eventualmente surgió fue su relocalización en Jamaica.

Frente al terrible fracaso de esta política de enganche de mano de obra, la empresa decidió contratar mano de obra jamaiquina y cartagenera, predominantemente de raza negra y mulatos, para laborar en la construcción, pues parecía que dicha mano de obra estaba mejor adaptada a las condiciones de la zona. Cuántas vidas y tragedias humanas se hubieran evitado si se hubiera pensado lo obvio desde el principio, que la población local está mejor adaptada a la zona que la mano de obra foránea.

En términos generales, los registros de la mano de obra y de los muertos en la construcción son bastante confusos, debido a que sólo hay estadísticas referentes a la mano de obra blanca, de los que se tiene el registro de 293 muertes en los cinco años de la construcción. No obstante, se sabe que para 1853, de los 1.590 trabajadores, unos 1.200 eran de raza negra, y que las condiciones de trabajo al interior de la mano de obra blanca tampoco eran ideales, pues se estima que sólo podían trabajar una de cada tres

semanas por enfermedad (Lemaitre, 2007).[8]

Pérez sostiene que en total, durante la construcción hubo 835 muertos, de los cuales 295 eran blancos, 140 negros y 400 chinos. Estas cifras parecen asociarse sólo a los trabajadores vinculados directamente a la empresa, y no a los contratistas que en ella trabajaron. No obstante, brindan una idea aproximada del efecto de las enfermedades tropicales sobre la mano de obra (Pérez, 2007).

Uno de los principales problemas de salud fue la situación endémica de la malaria, la cual cobró la vida de trabajadores y directivos sin discriminación. En 1852, esta enfermedad provocó la muerte del presidente de la compañía, John Lloyd Stephens, y dejó gravemente enfermo a Totten. Ese mismo año, una epidemia de cólera traída por un vapor proveniente de Nueva Orleáns, cobró la vida de unos 50 empleados estadounidenses y un número indeterminado de trabajadores de otros orígenes (Trainweb, History of the Panama Railroad).

Sin embargo, por morboso que pueda resultar, estas tasas de mortalidad se convirtieron en una de las fuentes de ingresos más estables durante la construcción del ferrocarril, pues los cuerpos de la población no blanca eran empacados en barriles con vinagre para ser vendidos a escuelas médicas y hospitales en todo el mundo. Los ingresos obtenidos de este extraño negocio permitieron financiar durante mucho tiempo el pequeño hospital de Colón, cuya dirección fue asumida por el doctor Totten, hermano del constructor de la obra (Ibíd.; Pérez, 2007).

3. LOS CORREOS Y EL FERROCARRIL, EL MONOPOLIO TRANSCONTINENTAL

Una de las principales preocupaciones del gobierno de los Estados Unidos a mediados del siglo XIX, fue la implementación de un sistema de correos que pudiera servir de forma eficiente a todo el país, y cuyo principal obstáculo era indudablemente las vías de comunicación, pues el recorrido de costa a costa debía hacerse por la ruta del cabo de Hornos o a caballo al interior del continente, a través de las Montañas Rocosas. Ambas rutas eran inciertas, difíciles y muy lentas.

La construcción de la línea férrea en Panamá ofrecía una solución expedita a este problema, al menos mientras se regulaba un sistema más eficiente al interior de los Estados Unidos. La ruta Panamá, se dividió en tres secciones: la primera, la ruta del Atlántico, que iba desde Nueva York hasta el río Chagres; la segunda, la ruta de la Nueva Granada, que utilizaba la línea férrea; y la tercera, la ruta del Pacífico, que iba desde Panamá hasta el puerto de San Francisco.

La ruta del Atlántico controlada por la *United States Mail Steamship Co.*, de propiedad de George Law, realizaba escalas en los puertos de Charleston, Savannah, Key West, La Habana, Nueva Orleáns, y en

8 Al igual que en la nota anterior, la información sobre este asunto puede tener un sesgo importante y no hay evidencia que permita contrastar estos datos.

ocasiones, hacía paradas en Kingston para reabastecimiento y para recoger correo. El servicio desde Nueva York comenzó a operar a finales de 1848, aunque el ferrocarril aún no estaba terminado, y operaba dos buques de buen tamaño, el *Ohio* (3.000 toneladas) y el *Georgia* (3.300 toneladas) (Trainweb, The Panama Railroad and the US Mail)

Mientras entraba en operación la Panama Railroad Co., la ruta Panamá fue controlada por la Pacific Mail Steamship Co., por medio de mulas y canoas. Por supuesto, esto se convirtió en el principal cuello de botella del servicio de correo, y aunque en 1849 el gobierno neogranadino asumió el servicio a través de compañías locales, no hubo una mejora sustancial en la ruta (Ibíd.).

La Pacific Mail Steamship Co., de propiedad de William H. Aspinwall, iniciaba la ruta en la ciudad de Panamá y terminaba en San Francisco, con escalas en Acapulco, Manzanillo, San Blas, Mazatlán, San Diego y Monterrey. No obstante, los bajos niveles de utilización hicieron que a partir de 1851, sólo hubiera una parada en Acapulco o en Manzanillo. La compañía operó inicialmente el vapor *California* (1848), y más adelante el *Panamá* y el *Oregon* (1849) (Ibíd.).

La Panama Railroad Co. firmó un contrato en 1852 con la oficina postal estadounidense para llevar el correo a través del Istmo. Los cargos se realizaron por peso, pero poco antes de terminar la construcción se modificó el contrato por una tasa fija de US$100.000 anuales, para luego, en 1860, al término de los contratos marítimos, fijarla a sólo US$25.000 anuales. Este contrato se reforzó con la alianza que tenían la Pacific Mail Steamship Co. y el servicio de correos estadounidenses con compañías que manejaban las rutas terrestres en los Estados Unidos, incluyendo la *Wells Fargo Co*., para transportar bienes de alto valor o sensibles al tiempo a través de la ruta de Panamá (McGuinness, 2008).

A partir de 1856, la compañía organizó una línea de vapores que iban desde Panamá hasta San José (Guatemala), al tiempo que se fundaba una compañía británica que hacía un recorrido que incluía el sur de Chile, Perú, Bolivia y Ecuador, movilizando en 1858, carga por valor de US$2'000.000. Las mercancías que se movilizaban desde Centro y Sur América eran básicamente productos agrícolas y de extracción que incluían añil, tabaco, quina, caucho, café, perlas y cacao, y algunos artesanales como sobreros con destino al resto del mundo. Y la carga de retorno eran bienes manufacturados (Trainweb, History of the Panama Railroad).

Cuando la United States Mail Steamship Co. se retiró del servicio, en la década de los sesenta, la Pacific Mail Steamship Co. y la Panama Railroad Co. se unieron para formar la *North Atlantic Steam Ship Co.* para operar la ruta Nueva York-Colón, donde seguía la ruta tradicional. Durante esta coyuntura, el magnate estadounidense Cornelius Vanderbilt fundó una nueva compañía, la *Atlantic and Pacific Steamship Co.*, con vapores en ambos océanos.

Esta competencia llevó a una fuerte puja para obtener los contratos de exclusividad para el transporte de correo, que fue ganada por el apoderado Daniel H. Johnson en nombre de unos

inversionistas diferentes a los mencionados. Las dificultades logísticas que tenían al no controlar los vapores ni el ferrocarril les impidió cumplir con las condiciones del contrato, el cual le fue otorgado a Vanderbilt en febrero de 1860 (Ibíd.).

Una vez logrado el contrato, Vanderbilt llegó a un acuerdo con la Pacific Mail Steamship Co., mediante el cual esta última continuaba operando la ruta del Pacífico. El acuerdo duró hasta 1865, cuando la Pacific Mail Steamship Co. asumió la totalidad de la ruta marítima Nueva York-San Francisco. El principal problema que estas compañías debieron enfrentar fue la suspensión de los subsidios del correo en 1861 y el establecimiento de una tarifa por cantidad de correo transportado (Trainweb, The Panama Railroad and the US Mail)

No obstante, las altas tarifas del ferrocarril llevaron a tensiones entre la Pacific Mail Steamship Co. y la Panama Railroad Co., las cuales a pesar de tener algunos socios principales en común, llevaron a un rompimiento entre ellos y a reabrir por un tiempo la difícil y costosa ruta por el cabo de Hornos, utilizando vapores de mayor tamaño y más rápidos que transportaban no sólo correo sino carga y pasajeros (Lemaitre, 2007). Los altos costos tarifarios cargados por la Panama Railroad Co. fueron tales que llevaron a que una compañía británica, la *Australian and New Zeland Steam Packet Co.*, subsidiaria de la *Royal Mail*, no pudiera seguir prestando el servicio de correo entre Gran Bretaña y sus colonias, y quebrara (Lemaitre, 2007).

Sin embargo, esta condición de cuasi monopolio llegaría a su fin en 1869, cuando se inauguró el primer tren transcontinental en los Estados Unidos, el *Central Pacific-Union Pacific*, quitándole una porción muy importante de mercado al ferrocarril en Panamá, pues ofrecía una ruta interna rápida y eficiente para el transporte de personas, correo y mercancías. Sin embargo, durante 1849 y 1869 el valor total de bienes transportados a través de la ruta del Istmo se calcula en US$710'753.857,62 (McGuinness, 2008).

4. CONSIDERACIONES FINALES

La obra del ferrocarril fue sin duda una de las empresas más importantes en términos de infraestructura, que se construyó y operó en Colombia durante el siglo XIX. Aunque las condiciones de las diferentes concesiones fueron relativamente desventajosas para Colombia, en todo caso tuvieron un significativo impacto fiscal para el gobierno, que dadas sus condiciones financieras difícilmente hubiera podido construirlo por cuenta propia.

Durante sus mejores años, la empresa fue una de las más rentables del mundo, llegando incluso a repartir dividendos en 1867 en un récord que ascendió al 44%, aunque en 1868 bajaron al 20%. Los años siguientes no fueron tan favorables y registraron un pico muy bajo en 1870 de tan sólo el 3%, para nivelarse alrededor del 9% al 16% en los seis años siguientes (Lemaitre, 2007).

Durante muchos años, la Panama Railroad Co. transportó casi la totalidad del oro que se extrajo en California, llegando a registrarse entre 1855 y 1867 un total de US$700 millones en oro transportado sin reportarse un solo robo o pérdida durante estos

años. Bajo el control francés, la empresa transportó en 1886, 320.928 toneladas de carga y 799.264 pasajeros, cifra récord hasta el momento (Panama Canal Railway).

Más tarde, durante la construcción del canal interoceánico, en 1913, el ferrocarril transportó 2'916.657 pasajeros y 2'026.852 toneladas de carga, con lo que se constituyó en el ferrocarril con el tráfico por milla más pesado del mundo. No obstante, al año siguiente con la inauguración del canal, el flujo de carga prácticamente desapareció y sólo continuó transportando carga interna hasta la inauguración de una carretera a través del Istmo en 1943 (Panama Canal Railway).

Aunque la línea tuvo un impacto fiscal importante para Colombia, éste no fue pensado para articular mercados internos con el comercio internacional, sino como una vía de paso transoceánico. Por otra parte, los materiales necesarios para su construcción fueron importados, salvo las traviesas que reemplazaron las originales, sin que hubiera efectos de eslabonamientos industriales hacia atrás. De esta manera, los efectos tradicionales sobre desarrollo industrial que se presentan en el desarrollo de vías férreas en el mundo, no se dieron en este caso.

No obstante, la puesta en marcha y operación de la ruta en sus primeros años es un ejemplo clásico del papel de la inversión extranjera en países de alto riesgo durante el siglo XIX. Estas concesiones férreas se hicieron en condiciones de asimetrías de poder, que facilitaron la firma de cláusulas generosas que aprovechaban la debilidad fiscal de países como Colombia. Por otra parte, el elevado costo humano de la obra, que difícilmente se compara con otras rutas al interior de Colombia, no ha suscitado los estudios suficientes para realizar estudios comparados con otras experiencias en América Latina y en el mundo, y prácticamente ha sido olvidado en la historiografía colombiana.

Por último, debido al tipo de líneas férreas que se construyeron a partir de la década de los años setenta del siglo XIX, pocos estudios sobre el impacto de la competencia internacional de medios de transporte hay en Colombia, y salvo el impacto fiscal, aún falta profundizar en el peso relativo de esta iniciativa sobre el crecimiento colombiano y sobre las relaciones políticas con los Estados Unidos, las cuales usualmente se limitan a la separación de Panamá y el posterior pago de la indemnización, en 1923.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias de Greiff, G. (1986). *La mula de hierro.* Bogotá: Carlos Valencia Editores.
2. Arias de Greiff, G. (2006). *La segunda mula de hierro.* Bogotá: Panamericana Formas e Impresos.
3. Bravo, J. M. (1974). *Monografía sobre el Ferrocarril de Antioquia.* Medellín: IDEA.
4. California State Library. (s.f.). Recuperado el 3 de abril de 2009, de http://www.library.ca.gov/
5. Cavalier, G. (1960). *La política internacional de Colombia (1860-1903)* (Vol. II). Bogotá: Iqueima.
6. Cohen, L. (1971). The chinese of the Panama Railroad: preliminary notes on the migrants of 1854 who "failed". *Ethnohistory, 18* (4), 309-320.

7. De Lesseps, F. (1886). The Panama Canal. *American Association for the Advancement of Science , 8* (200), 517-520.

8. Díaz Espino, O. (2001). *How Wall Street created a nation: J. P. Morgan, Teddy Roosevelt, and the Panama Canal.* New York: Four Walls Eight Windows.

9. Horna, H. (2003). Los ferrocarriles latinoamericanos del siglo XIX: el caso Colombia. En C. D. (comp.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX* , *2*, pp. 1023-1044. Bogotá: Editorial Norma y Ediciones Uniandes.

10. Lemaitre, E. (2007). *Panamá y su separación de Colombia.* Biblioteca Luis Angel Arango, Blaa Digital. Recuperado el 26 de junio de 2008, de: www.lablaa.org/blaavirtual/historia/panam/indice.htm

11. McGuinness, A. (2008). *Path of the empire: Panama and the California Gold Rush.* Ithaca: Cornell Press.

12. Panama Canal Railway. (s.f.). *Panarail Historia*. Recuperado el 13 de junio de 2008, de www.panarail.com/sp/historia/index.html

13. Pérez, G. (2007). *Nos dejó el tren: la historia de los ferrocarriles colombianos y los orígenes del subdesarrollo.* Colombia: Ediciones Cisnecolor.

14. Platt, R. S. (1926). Central American Railways and the Panamerican Route. *Annals of the Association of American Geographers, 16* (1), 12-21.

15. Sánchez, P. (2002). The end of hegemony? Panama and the United States. *International Journal of World Peace, 3*(XIX), 57-89.

16. Trainweb. (s.f.). *History of the Panama Railroad*. Recuperado el 13 de junio de 2008, de http://www.panamarailroad.org/history1.html

17. Trainweb. (s.f.). *The Panama Railroad and the US Mail*. Recuperado el 24 de junio de 2008, de http://www.panamarailroad.org/history1.html

18. Weaver, T. (1992). *Los indios del Gran Suroeste de los Estados Unidos.* España: Editorial Abya Yala.

19. Zapata, Y. (2007). La inversión extrajera directa de la Unión Europea hacia América Latina: el método de entrada de las principales multinacionales eléctricas. *Estudios Gerenciales, 23*(105), 39-55.

EMPRESARIALIDAD Y EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA ESCUELA AUSTRIACA

GEOVANNY PERDOMO CHARRY
Doctorando en Administración, EAFIT- HEC, Colombia – Canadá.
Magíster en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia.
Docente de planta, Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana, Colombia.
Dirigir correspondencia a:
Calle 27 Sur No. 27C-50, Apto. 803, Torre 3, Envigado, Colombia.
gperdomo@eafit.edu.co

Fecha de recepción: 21-04-2009 Fecha de corrección: 24-09-2009 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

Este artículo de revisión teórica de las categorías *Empresarialidad y Empresa* es abordado desde la escuela austriaca, debido a su alta influencia en los estudios de administración en la sociedad capitalista actual. Se hace una descripción de la empresarialidad, empresario, emprendedor y empresa con el propósito de argumentar posibles trabajos de investigación en administración, que soporten teóricamente la creación de empresas y el fortalecimiento empresarial a nivel mundial; haciendo hincapié en la teoría económica de la empresa expuesta por Cantillon y continuada por Menger, Schumpeter, Hayek, Mises y Kirzner. Estos dos últimos han transitado de la noción económica del empresario hacia la economía de la organización con una visión holística, incorporándole elementos sociales y psicológicos en su desarrollo.

PALABRAS CLAVES

Empresarialidad, emprendedor, empresario, empresa, escuela austriaca.

Clasificación JEL: M21

ABSTRACT

Entrepreneurship and company: An approximation from the Austrian School

This article provides a theoretical review of the categories *Entrepreneurship and Company* following the approach of the Austrian School, which has a major influence on management studies in our current capitalist society. It provides a description of entrepreneurship, businessman, entrepreneur, and company aiming at making a case for possible research studies in administration that provide a theoretical foundation for creating new companies and strengthening businesses worldwide. It also emphasizes the economic theory of companies presented by Cantillon and continued by Menger, Schumpeter, Hayek, Mises, and Kirzner. These two last authors have made a transition from the economic notion of businessman towards organizational economy with a holistic vision, incorporating social and psychological elements in its development.

KEY WORDS

Entrepreneurship, entrepreneur, businessman, company, Austrian School.

RESUMO

Empreendedorismo e empresa: Uma abordagem a partir da Escola Austríaca

Este artigo de revisão teórica das categorías *Empreendedorismo e Empresa* é abordado a partir da escola austríaca, devido a sua grande influência nos estudos de administração na sociedade capitalista atual; isto é, se faz uma descrição do empreendedorismo, empresário, emprendedor e empresa, com a finalidade de argumentar possíveis trabalhos de investigação em administração, que apoiem teoricamente a criação de empresas e o fortalecimento empresarial a nível mundial; com ênfase na teoria econômica da empresa apresentadas por Cantillon e continuado por Menger, Schumpeter, Hayek, Mises e Kirzner. Estes dois últimos transitaram da noção econômica do empresário para a economia da organização com uma abordagem holística; incorporando fatores sociais e psicológicos em seu desenvolvimento.

PALAVRAS CHAVE

Empreendedorismo, empreendedor, empresário, empresa, escola austríaca.

INTRODUCCIÓN

Los planteamientos que a continuación se pretende delinear son un acercamiento conceptual a la escuela económica austriaca, desde la teoría económica de la firma, que recoge elementos teóricos indispensables como la empresarialidad, empresario, emprendedor y la firma,[1] que soportan trabajos de investigación en campos del saber como la economía de la organización, la creación de empresas, el fortalecimiento empresarial y la administración. Es decir, este artículo de revisión teórica se enmarca en el proceso de construcción del marco de referencia de la tesis de PhD. en Administración, denominada "Institucionalización de la transferencia de conocimiento entre incubadoras de empresas y emprendedores", que el autor actualmente cursa, donde la noción de emprendedor de esta perspectiva se encuentra vigente en la mayor parte de los estudios económicos y administrativos.

Como antecedente importante a la anterior afirmación, se puede expresar que se ha transitado de la mano invisible del mercado (Smith, 1983), hacia la mano visible de la empresa (Chandler, 1995), es decir, el emprendedor y empresario adquieren preponderancia en el mundo productivo, toda vez que ellos representan el dispositivo de cambio y transformación permanente en el mercado, a partir de la nueva concepción de la *destrucción creativa,* incorporada por Schumpeter (1934).

Por ello, este artículo es concebido a partir de cuatro tópicos que retoman la empresarialidad y la empresa desde la concepción austriaca. El primero, es un prolegómeno de la teoría económica de la firma; el segundo, hace referencia a la teoría económica de la firma desde la perspectiva austriaca; el tercero, retoma la noción de empresarialidad, incorporando el concepto de empresario y emprendedor desde la escuela austriaca, de tal manera que muestre de forma general cómo se articula esta corriente de pensamiento económico moderno, a los estudios investigativos en administración y/o organización; y por último, se presentan unas breves conclusiones.

1. PROLEGÓMENOS DE LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA FIRMA

La teoría económica de la firma o empresa comúnmente conocida en América Latina, ha sido abordada tradicionalmente desde diferentes escuelas de pensamiento. Por un lado se tiene la economía política clásica, cuyos mayores exponentes son Mill, Smith, Say y Marshall, los cuales tocan de manera superficial la noción de empresarialidad y empresa en la teoría económica, dándole poca importancia a este elemento en el mercado. Y por el otro, la escuela austriaca con exponentes ilustres como Cantillon (haciendo claridad que él proviene de la escuela fisiócrata), Menger, Schumpeter, Hayek, Mises y Kirzner, que sí hacen referencia de forma precisa a la importancia que tiene la empresarialidad y empresa en la economía, como elemento relevante en el mundo productivo y el mercado.

1 Que para efectos de este escrito el concepto de firma será entendido también como empresa o viceversa.

No obstante, antes de retomar estas dos escuelas de pensamiento, es imperativo conocer de forma general el preludio de la economía moderna que se da a partir del "siglo XVIII en Francia con la figura de los fisiócratas cuyo mayor exponente es Cantillon, quien introdujo por primera vez el concepto de empresario en el análisis económico" (Spengler, 1960, p. 105) y fue continuado por Quesnay, el cual "divide a los productores de la economía de mercado en dos clases: -contratados-, quienes reciben salarios fijos, o rentas fijas, y -empresarios-, con ganancias que no son fijas y resultan inciertas" (Rothbard, 1995, p. 351).

Sin embargo, desde el origen de la escuela clásica (1776-1870), desaparece virtualmente el concepto de empresario de la economía política británica del siglo XIX, según el cual, Smith y la escuela transformó la noción de empresario a capitalista, es decir, que David Ricardo y Marx ignoraron por completo la noción de empresario, porque no les insertaba el término en su teoría económica, que estaba dividida entre el capitalista y proletariado. Error grave, que según Blaug (1997), ellos omitieron cuando introdujeron el concepto de *cambio tecnológic*o, debido a que los empresarios casi siempre estaban ligados con los cambios técnicos de la época.

No obstante, el único economista de la escuela clásica que escribió en detalle sobre los empresarios fue Benthan en 1787 (citado por Mill, 1976), quien no estaba de acuerdo con Smith sobre la usura, y creía que cobrar interés sobre los préstamos era una parte clave del proceso innovador que constantemente generan los empresarios. Pero esta postura no fue abordada en los debates epistemológicos de esta corriente de pensamiento durante poco más de un siglo.

Como consecuencia de esto, la escuela clásica finalizó con la llamada revolución marginal de la década de 1870, y desde entonces, sus doctrinas centrales pasaron a denominarse neoclasicismo (Blaug, 1986). Durante este período, aproximadamente entre 1880 a 1910, las producciones teóricas británicas y austriacas dominaron la profesión económica, a través de maestros o escritores tales como Marshall (1842-1924), Pigou (1877-1959), Menger (1840-1921), Von Böhm-Bawerk (1851-1914), Von Wieser (1851-1926). Así mismo, también fueron importantes, aunque no reconocidos de inmediato, el francés Walras (1834- 1910) y el sueco Knut Wicksell (1851-1926). Estos pensadores trataron diversos temas pero, en su gran mayoría, no incluyeron ningún agregado a la teoría económica de la firma.

La teoría neoclásica de la firma que forma la base del equilibrio competitivo general, en sus modelos económicos no tiene en ningún lugar al empresario. En manuales de economía, *la firma* es una función de producción o el juego de posibilidades de producción, una caja negra que transforma entradas en salidas, pero no es un elemento central en el equilibrio de mercado. Este comportamiento se dio a la luz del crecimiento de las empresas y el avance de la industrialización en el mercado.

Es decir, que la teoría económica de la firma surgió y tomó forma como aquel empresario que estaba siendo desterrado del análisis microeconómico, primero en 1930 cuando la firma

fue subsumida en la teoría neoclásica de precios (O'brien, 1984), y luego en 1980, la teoría de la firma fue formulada de nuevo en el lenguaje de la teoría de juegos y la economía de información. El acercamiento gradual del pensamiento neoclásico en economía, incluye la aproximación a la teoría de la firma, así como al espíritu emprendedor, llamado "el espectro que atormenta los modelos económicos" (Baumol, 1993, p. 17).

Por lo anterior, la contribución moderna a la teoría de la firma (Williamson, 1975, 1985, 1996; Milgrom y Roberts, 1992; Hart, 1990, 1995;Jhonson, 2005) es tenida en cuenta recientemente en la economía neoclásica cuando se hace referencia al "espíritu emprendedor que pasa a ser hoy en día una de las temáticas más tratadas y desarrolladas en la economía moderna". (Foss y Klein, 2004, p. 2).

En otras palabras, se afirma que la insuficiencia de la teoría tradicional de la firma explica la mayor parte del interés reciente en la teoría de agencia, la economía de coste de transacción, y otras teorías explicitadas por Coase (1968) en su texto, *La Naturaleza de la Firma*, donde se introdujo fundamentalmente un nuevo modo de pensar la firma.

Coase (1968), argumentó que en el mundo de la teoría neoclásica de precios, las firmas no tienen ninguna razón de existir. Igualmente, presentó las consideraciones básicas de la teoría económica de la firma, que "considera de una manera comparativa institucional la asignación de transacciones a través de estructuras de gobernación alternativas" (Foss y Klein, 2004, p. 11), es decir, que la economía moderna de organización presentada por él y desarrollada por la teoría post-coasiana de la firma o más generalmente la economía de la organización (Krauss, 2004) sigue concibiendo la firma como una entidad contractual cuya existencia, fronteras y organización interna pueden ser explicadas en términos de economización sobre varios tipos de costos de transacción.

En síntesis, se puede decir que producto de la omisión histórica del empresario en la economía clásica y neoclásica, la economía austriaca es la única corriente de pensamiento que retoma estos elementos de manera distinta para ser estudiados de forma relevante en la teoría económica, reconociendo al empresario como elemento clave en el proceso de mercado, haciendo evidente que desde sus orígenes la escuela está relacionada con el reconocimiento del empresario como un componente central de esta teoría económica.

2. TEORÍA ECONÓMICA DE LA FIRMA: LA MIRADA AUSTRIACA

La teoría económica de la firma surge como noción económica importante en el sistema capitalista, a partir de los pensadores austriacos, toda vez que ellos desde sus preludios tocan la teoría económica de la firma, retomando lo planteado por los fisiócratas cuyo mayor exponente es Cantillon (1959), quien incorpora en los estudios económicos la noción de empresario como una variable imperativa en el desarrollo del sistema económico capitalista, que había sido relegado durante muchos años por los clásicos, y que para fortuna de las ciencias económicas y administrativas, los austriacos la han retomado como objeto de estudio relevante en la economía moderna.

Por lo anterior, se puede afirmar que los austriacos fueron los primeros en re-considerar la teoría económica de la firma a partir de la noción de empresarialidad y empresa, desde la perspectiva de empresario-emprendedor, que no necesariamente tiene los recursos sino que él, desde su perspicacia, accede al mercado identificando oportunidades de negocios en el entorno que le permiten incursionar como tal.

Como lo menciona Kirzner (1998):

> El enfoque basado en el descubrimiento y la creatividad empresarial que ha sido desarrollado por la moderna teoría económica austriaca durante el último cuarto de siglo; se construyó esta perspectiva a partir de los elementos derivados de Hayek, Mises y Schumpeter (p. 266).

Hayek aborda la temática más desde el descubrimiento y la creatividad empresarial, mientras tanto, Mises la retoma desde la noción de acción humana o, mejor dicho, como *homo agens*; y finalmente, Kirzner habla del emprendedor innovador (Schumpeter, 1962) explicitando que:

> La función del empresario, consiste en reformular y revolucionar el patrón de producción explotando una invención o, más generalmente, una posibilidad tecnológica no ensayada antes, para producir una nueva mercancía o una mercancía existente de una manera nueva, abriendo nuevas fuentes de suministro de materiales o una nueva elaboración de productos, o reorganizando una industria (p. 140).

Así, la empresarialidad y la competencia están presentes en el proceso de mercado competitivo, bien denominado por Kirzner (1998), cuando señala de forma acertadamente crítica, la diferencia entre proceso de mercado y el equilibrio de mercado establecido por los neoclásicos en su teoría de precios.

Como se puede observar, las visiones tanto clásica como austriaca difieren en su forma y contenido en lo relacionado con el estudio de la empresa, donde en la primera desaparece como objeto de estudio, haciendo más hincapié en la fuerza del mercado y su relación entre oferta y demanda, emergiendo como énfasis de estudio el equilibrio del mercado y despreocupándose del empresario; mientras tanto, en la segunda visión se hace un llamado a la necesidad de abordar al empresario como un motor del desarrollo económico, desde perspectivas y nociones centradas en el hombre de negocios, director de negocios o mejor llamada perspicacia empresarial.

Parafraseando a Kirzner (1998) en su crítica al modelo del equilibrio, se quiere citar en primera instancia las bases del enfoque austriaco, donde él expresa:

> Las críticas a las deficiencias de los modelos de equilibrio que tratan de explicar los fenómenos de mercado como si se encontraran, en cada instante, en una nueva situación de equilibro; y en la convicción de que, desde el punto de vista metodológico, a toda teoría de mercado debe exigírsele que no se limite a dar por supuesto ya que ha alcanzado el equilibrio, sino que ofrezca una explicación más realista y plausible de cómo, a partir de un conjunto inicial de condiciones que no se encuentran en equilibrio pueden esperar que se pongan en movimiento en el mercado determinadas tendencias coordinadoras (p. 257-258).

Esto significa que los austriacos, no solo critican estas posiciones, sino que proponen algunos elementos específicos para su solución, donde está inmerso el conocimiento y la creatividad, punto de partida de la comprensión de la empresa.

Una de estas soluciones que proponen los austriacos y que señala Kirzner (1998), es la concerniente a reconocer el importante papel que juegan el conocimiento y la creatividad que tienen los procesos de coordinación que se dan en el mercado. En particular, el punto de vista austriaco entiende la coordinación como:

> Un proceso sistemático en el cual los agentes del mercado adquieren más y más conocimiento o información mutua, cada vez más completa y exacta, sobre la demanda potencial y las posibilidades de la oferta; y considera que la fuerza impulsora de este proceso sistemático consiste en lo que después se denomina capacidad empresarial de descubrimiento (p. 258).

Es decir, el empresario se convierte en un hombre de negocios que identifica oportunidades a partir del conocimiento y la información mutua que obtiene, producto de su vinculación en el mercado a partir de las relaciones de intercambio.

Lo anterior indica que el mercado es concebido como un proceso empresarial, y el papel del conocimiento y la información juegan un rol importante en la expansión, a través de la interacción del mercado en todo proceso equilibrador, es decir, que la función empresarial proporciona la clave teórica para estudiar y explicar el mercado como proceso, el cual es impulsado por diferentes agentes del mercado que adquieren la información y desarrollan acciones especulativas, imaginativas y atrevidas para encontrar oportunidades en él, buscando obtener beneficios empresariales puros en condiciones de desequilibrio, dándose la competencia en el proceso de mercado.

El papel de la competencia en la teoría económica según Mises y Hayek, citados por Kirzner (1998) es:

> Que la economía debe centrarse no en el estado final hacia donde tiende el proceso de mercado, sino en el proceso de mercado mismo. Más recientemente Hayek ha insistido en la naturaleza de la competencia como proceso de descubrimiento, es decir, como proceso que genera un conjunto de hechos y datos que, sin recurrir al mismo, no podría haber llegado a ser conocido por nadie[…] (Hayek, 1994, p. 179).

Esto quiere decir que para los austriacos la competencia es el motor del desarrollo que impulsa el descubrimiento y la creatividad en los procesos de mercado. Dicho en otras palabras, la moderna teoría empresarial de los austriacos muestra una nueva visión de la empresa y el empresario que buscan incursionar en el proceso de mercado, a través de propuestas empresariales creativas e innovadoras que les permitan entrar en el mercado con beneficios en la producción y venta de los mismos, en campos antes inexplorados por los competidores.

Por esta razón, el análisis de los austriacos permite hacer evidentes algunos conceptos que ellos bien han citado, y que son de suma importancia para sustentar con mayor rigor el aporte que hace esta escuela de pensamiento a los estudios en administración, en lo concerniente "a) al papel de la función empresarial, b) el

papel del descubrimiento y la creatividad, y c) la competencia en sentido dinámico entendida como proceso de rivalidad y emulación" (Kirzner, 1998, p. 270).

El papel de la función empresarial está mejor expuesto por Mises cuando dice que es la "acción humana vista desde el punto de vista de la incertidumbre inherente a toda acción" (Kirzner, 1998, p. 271), es decir, que todas las decisiones que se toman son de carácter especulativo e inseparables de la noción de empresarialidad. Mientras tanto, el papel del descubrimiento o creatividad empresarial, aportado por Hayek, cuando lo cita Kirzner, diciendo que "fue el pionero a la hora de interpretar el proceso equilibrador del mercado como un proceso mutuo de descubrimiento" (Kirzner, 1998, p. 273), esto quiere decir, que hay personas que encuentran o descubren oportunidades que son transformadas en beneficios por el empresario.

Otro concepto desarrollado por los austriacos en la moderna teoría económica, es el relacionado con la competencia como proceso de rivalidad, la cual es expresada por Kirzner (1998) en términos de que:

> La imaginación y el atrevimiento de los empresarios es lo que impulsa el proceso de mercado; de hecho, lo que constituye la esencia de este proceso no es sino un serie de descubrimientos que surgen como resultado de la perspicacia empresarial (p. 276).

Esto significa que está presente nuevamente la noción de empresarialidad en el desarrollo económico, toda vez que es en el descubrimiento de las oportunidades o la iniciativa empresarial donde alcanza sus beneficios el empresario. No obstante, existen algunas críticas al enfoque austriaco, dentro de la misma escuela por ejemplo, hay dos tendencias o grupos:

> Una se opone radicalmente a la afirmación de que el proceso de mercado tiene un carácter coordinador que lleva hacia el equilibrio, y el otro, rechaza el enfoque de la creatividad empresarial por pensar que la característica clásica clave del proceso de mercado consiste en el aprendizaje sistemático y mutuo que se verifica en sí mismo (Kirzner, 1998, p. 288).

Como producto de esta crítica expresada por la misma escuela se amplían los conceptos de empresarialidad y empresario como procesos de mercado y descubrimiento empresarial hacia un aprendizaje sistemático, lo cual implica una nueva forma de desarrollo de la economía moderna de la empresa, sustentada en los procesos de organización interna y externa, mediante el desarrollo y construcción de relaciones empresariales.

Las relaciones empresariales para algunos escritores recientes tiene correspondencia conceptual con la economía austriaca y la teoría de las capacidades de la firma, un acercamiento a la organización económica que toma en serio las nociones hayekianas de conocimiento tácito, dispersado y el comportamiento que sigue una regla (Dulbecco y Garrouste, 1999; Foss, 1994; Foss, 1997; Foss y Foss, 2001; Foss y Nicolai, 2001; Foss, Nicolai y Klein, 2002; Langlois 1992, 1995, 1998; Malmgren 1961; O'driscoll y Rizzo 1985).

Es decir, que a partir de la proliferación de esta temática de estudio se ha hecho una industria artesanal virtual en años recientes sobre el aprendizaje organizacional, la gestión del

conocimiento, el capital intelectual, entre otros, que se han encargado de reproducir una literatura de pocas ideas distintivas e implicaciones refutables que tienen sobre la economía de la organización. Sin embargo, ésta es en gran parte limitada con la exploración de las semejanzas que existen entre los dos cuerpos de pensamiento, economía y empresa. Por ello, existe la preocupación hoy de abordar otros temas importantes de los austriacos, en particular el espíritu emprendedor y la teoría del capital en la literatura reciente sobre la economía austriaca y la firma.[2]

El ensayo de Kirzner (1966) sobre el *capital*, "proporcionó un refinamiento importante a la teoría austriaca de capital acentuando el papel del empresario -tema que domina su trabajo posterior-" citado por (Garrison, 1997, p. 511). El acercamiento de Kirzner (1995), evita estas dificultades definiendo el activo de capital en términos de proyectos de producción subjetivo, individual. Proyectos que son formulados y continuamente revisados por empresarios que buscan beneficio. Mientras tanto, en la teoría moderna económica de la firma, prácticamente no hace caso al espíritu emprendedor en la dirección de la economía y estrategia de la firma.[3]

En síntesis, se puede decir que la teoría económica de la firma desde la perspectiva austriaca, ha tenido una serie de cambios evolutivos en la forma de concebirla, que parten del hecho de colocarla como un elemento importante en la teoría económica, especialmente en la noción de proceso de mercado, al mismo tiempo que es abordada por la economía moderna actual, más desde los planteamientos de Schumpeter (1934) –escuela austriaca– y Coase (1968) –escuela neoclásica–; debido a que estos tienen un impacto económico fuerte en el sistema capitalista por las nociones de desarrollo tecnológico e innovación empresarial, que incrementan los niveles de productividad y competitividad empresarial en un proceso de expansión organizacional.

Surge pues la necesidad de generar normas y reglas que regulen las relaciones que generan los agentes empresariales, hoy denominado instituciones. Sin embargo, como ya se dijo en párrafos anteriores, el interés de este documento es establecer un hilo conductor entre la empresarialidad y la empresa, como referentes de estudio de la administración y la organización desde la perspectiva austriaca, la cual será abordada a continuación.

3. NOCIÓN DE EMPRESARIALIDAD

Para poder comprender esta noción es inevitable ir a la concepción de competencia y empresarialidad de Kirz-

2 Las excepciones son Dulbecco y Garrouste (1999) y Lewin (1998), quien habla de ideas de capacidades en el contexto de teoría de capital austriaca, y Witt (1999), quien trata de integrar al empresario y la teoría de la firma. Klein (1999) acentúa la relación entre el espíritu emprendedor y las fronteras de las firmas.

3 Los términos de "empresario y el espíritu emprendedor" aún no aparecen en los índices de textos principales sobre la economía de organización y dirección como Brickley, Smith, y Zimmerman (2004) o Besanko, Dranove, Shanley, y Schaefer (2004). Dos revisiones británicas de manuales de principios de economía (Kent, 1989; Kent y Apresurar, 1999) confirman una ausencia similar del concepto.

ner (1998), con el fin de argumentar su principio y desarrollo, que parte de identificar la necesidad insatisfecha y la oportunidad de beneficio que desea obtener el empresario mismo, que se da a partir del desarrollo de la perspicacia empresarial o acción humana, acompañada del conocimiento y la información del mercado en términos de oferta y demanda de productos o servicios. Es decir, entre el descubrimiento –necesidades de los otros– y los beneficios puros, emerge una relación entre fines y medios, que da origen a la función empresarial.

De hecho, la empresarialidad empieza a ser reconocida en la economía moderna, ya que de ella surgió una nueva forma de ver el equilibrio de mercado, ya no en términos de la teoría de precios, cuyo énfasis son los precios y las cantidades, sino más bien a partir de considerar el mercado como un conjunto de actividades que desarrollan los participantes –consumidores, productores y propietarios de los factores– o mejor dicho, sus actividades resultan de las decisiones de fabricar, vender y comprar mercancías y recursos.

Kirzner (1998), reconoce de forma general en la empresarialidad, cinco aspectos indispensables que le dan argumentos sólidos a la perspectiva austriaca de la empresa y el empresario al intentar reflexionar sobre los siguientes interrogantes: ¿cómo se da el proceso de mercado frente al equilibrio de mercado?, ¿cuál es la noción de empresario para la escuela austriaca?, ¿qué es la competencia y el monopolio?, ¿cuáles son los costes de venta, la calidad y la competencia?, ¿qué noción se tiene del largo y corto plazo? y finalmente, ¿cómo es la competencia, el bienestar y la coordinación empresarial? Los cuales ayudan a fortalecer en primera instancia la corriente de pensamiento austriaca y en segundo momento, argumentar la importancia de estudiar sistemáticamente la empresa y el empresario en la teoría económica de la firma, que como ya se dijo anteriormente fue relegada por otros intereses teóricos tanto en la escuela clásica como en la neoclásica.

3.1. ¿Cómo se da el proceso de mercado frente al equilibrio de mercado?

En este aparte, el autor muestra a través de un contraste entre la teoría del equilibrio de los precios y la teoría del proceso de mercado, los elementos fundamentales para la comprensión del mercado, y que constituyen el núcleo central de esta teoría, la competencia y la empresarialidad. Es decir, se muestra el modelo de competencia imperfecta, mas no el de la competencia perfecta, el cual, es incapaz de ayudar a comprender los procesos de mercado. En otras palabras, el análisis del elemento empresarial, sólo se da en los modelos de competencia imperfecta, ya que en ella se puede analizar aún más de forma inseparable el proceso de mercado y la función empresarial.

Lo anterior nos indica que el proceso de mercado siempre es competitivo, o mejor dicho, el proceso de mercado es esencialmente empresarial, queriendo esto decir, en palabras de Kirzner (1998):

> Un proceso competitivo avanza porque los participantes están comprometidos en la carrera incesante para ponerse o

> mantenerse en la cabeza de los demás; donde, como siempre, estar en cabeza, significa ofrecer las oportunidades más atractivas a los otros participantes del mercado. (p. 34).

Pero cuando la empresarialidad está abierta a todo el que quiera actuar en el mercado, es posible que en esa competencia se creen monopolios o el empresario se vuelva monopolista. Esta afirmación la ratifica el autor expresando que:

> Lo más importante, que esta manera de considerar las cosas no enseña, que si un productor controla la producción de una cierta mercancía es un monopolista –sí lo es– no por virtud de su papel empresarial, sino como resultado de un monopolio sobre un recurso (Kirzner, 1998, p. 37).

Lo anterior reafirma el desacuerdo que hay entre la teoría de los precios y la teoría del proceso de mercado, en donde se encuentra que en el estado de equilibrio no hay sitio para el empresario, es decir:

> Una economía que insiste en que el equilibrio tiende, por tanto, a pasar por alto el papel del empresario. Dicho papel viene a identificar con el movimiento de una posición de equilibrio a otra, con las –innovaciones- y con los cambios dinámicos, pero no con la dinámica del mismo proceso equilibrador (Kirzner, 1998, p. 42).

3.2. ¿Cuál es la noción de empresario para la escuela austriaca?

La teoría dominante trata exclusivamente la teoría de la empresa, y no al empresario, poniendo gran énfasis en la maximización de la ganancia. Estas apreciaciones revalidan la importancia de tener en cuenta al *empresario-emprendedor*, ya que su contribución está dada por la nueva noción de empresarialidad, para la cual, su eje central de desarrollo está dado por la perspicacia empresarial que tiene el hombre en su relación de intercambio con otros en el mercado, donde su descubrimiento o creatividad dan como resultado la identificación de nuevas oportunidades que le acarrean beneficios que otros no habían encontrado.

Pero no sólo se dan negocios innovadores, producto de la perspicacia del nuevo emprendedor, sino que también son dados por los empresarios que están en el mercado y que desean desarrollar otras iniciativas, lo que sólo se da con el reconocimiento de quien tiene el conocimiento y la información, es decir, él no tiene toda la información del medio necesaria para tomar las mejores decisiones, por ello acompaña sus acciones a partir de la vinculación de los individuos que sí la tienen, y esto lo hace ser aún más un hombre que asume riesgos y toma decisiones para obtener ganancias. Dicho en otras palabras, no sólo existe el elemento empresarial, sino que también lo acompaña la noción del empresario que tiene el conocimiento, es decir, que si el hombre de negocios no cuenta con la totalidad del conocimiento, él puede adquirirlo para su uso.

En este orden de ideas, la noción de empresario para la escuela austriaca está dada por hacer visible el descubrimiento y la creatividad empresarial como eje central del desarrollo de la economía moderna. No obstante, el primer pensador económico que presentó el concepto de empresario fue Cantillon (1996) en su libro, *La naturaleza del comercio en general*, al identificarlo con quien asume los

riesgos económicos derivados de la incertidumbre, es decir:

> Si se exceptúa el príncipe y los terratenientes, todos los habitantes de un Estado…pueden dividirse en dos clases: empresarios y agentes asalariados; que los empresarios viven por decirlo así, de ingresos inciertos y todos los demás que cuentan con ingresos ciertos el tiempo que de ellos gozan (p.43).

Para Menger (1985), mientras tanto, el origen del empresario se da en "el proceso de transformación de unos bienes del orden superior y otros del orden inferior…"(p.52), es decir, los bienes de primer orden se hallan en la esfera de la economía de los hombres como un gran número de cosas que no tienen ninguna relación o conexión causal inmediata con la satisfacción de las necesidades, mientras tanto, los de segundo orden se dan en razón a su esencia, es decir, son los mismos del primero pero difieren en su relación causal con respecto a la satisfacción de las necesidades humanas inmediatas. Por ello, el empresario de Menger (1985), es aquel que identifica estos bienes del orden inferior y superior y los pone al servicio del mercado, buscando satisfacer las necesidades del mismo y obtener beneficios superiores.

Mientras tanto, para Schumpeter (1934), en su teoría del desenvolvimiento económico señala que "el empresario y su función no son difíciles de conceptuar: la característica definitoria es simplemente el hacer nuevas cosas o el hacer de una manera nueva cosas que ya se habían hecho –innovación-" (p. 64), es decir, el empresario innovador es visto como aquel que genera una destrucción creativa en el mercado, de forma tal que modifica el estado de equilibrio del mercado.

Estos conceptos, como ya se vio al inicio de este texto, son ampliados por Hayek (1994), cuando manifiesta que las empresas están ligadas con las organizaciones, o mejor dicho:

> Cualquier organizador sólo determinará por medio de órdenes las funciones que a cada miembro corresponda desempeñar, así como los fines a alcanzar y ciertos aspectos generales relativos a métodos considerados lícitos. Permitirá, sin embargo, que los propios individuos, sobre la base de sus respectivos conocimientos y posibilidades, decidan en cuanto a los restantes detalles (p. 90).

Significado este, que adquiere relevancia en la nueva concepción de la empresarialidad, toda vez que su sentido está cargado de *acción humana* Mises (2001), y esto sólo es posible en la organización que el empresario establezca en la firma. Esta mirada de Hayek (1994) del orden dentro de la organización es, sin embargo, solo una dimensión de las diferentes facetas de acción del empresario, director u organizador de las actividades al interior de la empresa. En realidad, el quehacer del directivo es mucho más amplio y complejo, razón por la cual Marshall (1957) y Kirzner (1997), hacen una presentación más amplia y detallada de la labor del directivo en la constante interacción entre el orden espontáneo y el orden creado que enfrenta la organización en su entorno, y de algún modo en su ambiente interno respectivamente.

No obstante, es Kirzner (1998), quien además de las funciones que ha agregado Marshall (1957) a las funciones del ordenador de Hayek (1994), destaca la habilidad que debe

desarrollar el directivo para detectar lo que otros no detectan fácilmente, tanto en términos de información imperfecta del mercado, así como de oportunidades de obtención de beneficios, de identificación de talentos especiales en los trabajadores o proveedores que deban ser contratados para garantizar una ventaja frente a los demás competidores.

Así mismo, Mises citado por Kirzner (1998), aborda la noción de empresario a partir de la acción humana expresando:

> El hombre económico de Robbins tiene la tendencia a moldear unos medios dados para adaptarlos a unos fines dados. El concepto mismo presupone una imagen dada de fines y medios; sin esa imagen no puede comprenderse la actividad económica. El *homo agens* de Mises, en cambio, no solo está provisto de la tendencia a perseguir sus fines eficientemente, una vez que los fines y los medios se han identificado con claridad, sino también del impulso y la perspicacia que se precisan para definir los fines a alcanzar y los medios disponibles (p. 48-49).

Dicho en palabras de Kirzner (1998):

> El elemento empresarial hace que la acción humana sea algo activo, creador y humano, en vez de algo pasivo, automático y mecánico… Nos vemos obligados a reconocer que la decisión humana no se puede explicar puramente en términos de maximización, de una reacción pasiva que toma la mejor forma de adoptar el nivel superior del curso de la acción, según lo marcan las circunstancias (p.4).

Esto significa que el concepto empresarial sí está cargado de acciones humanas que no es posible circunscribirlas a nociones eminentemente mecánicas u objetivas, sino que tienen una fuerte injerencia de subjetividad en la toma de decisiones empresariales.

En definitiva, se puede afirmar que hay una concordancia teórica entre Kirzner (1998) y Mises (1949) sobre la noción de empresario, la cual, se ve reflejada en la siguiente apreciación: "Lo que yo he llamado perspicacia empresarial Mises lo expresa definiendo la empresarialidad como la acción humana –vista en el aspecto de incertidumbre inherente a toda acción–" (p. 254). Empresario quiere decir "un hombre que actúa de acuerdo con los cambios que tienen lugar en los datos del mercado" (Kirzner, 1998, p.33).

3.3. ¿Qué es la competencia y el monopolio?

Kirzner (1998) intenta responder a este interrogante, manifestando que su desarrollo se da en términos de proceso, mas no de situación, es decir, existe un proceso competitivo marcado por la idea de que unos hombres compiten con otros, tratando cada uno de conseguir un resultado que les permita superar a sus rivales. No obstante, el proceso de competencia acá desarrollado es visto desde la perspectiva hayequiana en su significado, y continuado por Schumpeter (1934) como proceso de destrucción creadora, siendo el más próximo a los aportes de Kirzner (1998) sobre el proceso competitivo de mercado, donde está presente el empresario.

Con la anterior premisa se puede expresar que en la teoría económica de la competencia imperfecta se hallan sustentadas las concepciones sobre la competencia y el monopolio, es decir,

que dicha concepción no sólo toma el proceso competitivo de carácter esencialmente empresarial, sino que también toma los movimientos a corto plazo, así como los cambios a largo plazo, que son ejercidos tanto por los imitadores, como por los propios innovadores.

3.4. ¿Cuáles son los costes de venta, la calidad y la competencia?

Para Kirzner (1998), los costes de venta, calidad y competencia son propios de la naturaleza de la empresarialidad y del proceso competitivo del mercado, y están marcados por la perspicacia del empresario al decir:

> En la decisión relativa a qué calidad de producto debe ser fabricada, el aspecto verdaderamente significativo no consiste en cómo economizar, con unos recursos dados, para la obtención de unos fines dados, sino en la perspicacia con que el productor advierte los tipos de mercancías que los consumidores desean comprar, los tipos de mercancía que la tecnología y los recursos disponibles pueden crear y las clases de recursos que se pueden reunir (p.153).

El autor llega entonces a concluir que:

> El reconocimiento del carácter empresarial está dado en la decisión de producir, y nuestro conocimiento del aspecto de la decisión del fabricante-empresario por la que se compromete a asegurar que el consumidor se entere de la conveniencia y disponibilidad de sus productos, convergen para negar la validez de la distinción planteada entre actividad productiva y actividad de ventas, así como también entre costes de producción y costes de venta (Kirzner, 1998, p.164).

Las anteriores valoraciones demuestran que la empresarialidad está dada más por el descubrimiento y creatividad, que no necesariamente requieren recursos para incursionar en el proceso de intercambio de mercancías, sino más bien en la detección de oportunidades a partir del conocimiento y la información que se tenga para prever lo que va a ofrecer a los consumidores, buscando obtener beneficios transitorios en el corto o largo plazo según sea su participación en el mercado –monopolista o no de los recursos–. Siendo acá donde adquieren relevancia la publicidad, el conocimiento del consumidor y la economía de la información como elementos que apoyan el desarrollo de la empresa en términos de persuasión según los pensadores austriacos.

3.5. ¿Qué noción se tiene del largo y del corto plazo?

No solo en el aspecto del proceso competitivo-empresarial se debe tener en cuenta las nociones vistas anteriormente, sino que también es de suma importancia reconocer la valoración normativa del proceso, que se da en la claridad conceptual que se tenga del largo y el corto plazo en los desarrollos de la competencia y la empresarialidad.

Por ello, a continuación se hará un breve aporte a estos conceptos, ya que son soporte para establecer decisiones económicas en los procesos de ajuste de mercado, y en la valoración de las innovaciones y desarrollos tecnológicos a través de patentes, derechos de autor o de propiedad intelectual, entre otras figuras jurídicas, que dan incentivos a este tipo de acciones empresariales sustentadas en la perspicacia.

El corto y el largo plazo deben ser considerados en la toma de decisiones empresariales, que se dan producto de mejorar los niveles de beneficio o ganancia, y que establecen una serie de criterios o decisiones pasadas que se van acumulando y que alcanzan el objetivo establecido, ya sea de producir o vender algún producto o servicio. Esta apreciación es confirmada por Kirzner (1998), cuando expresa:

> Creo perfectamente comprensible que el coste de elaborar un producto dado resulte ser de una magnitud cuando se refiere a la primera decisión de una larga serie de decisiones del pasado, y de otra cuando se refiere a otra decisión de dicha serie (p.164).

Es decir, los costes, los beneficios y las decisiones están directamente relacionados por determinación del tiempo de ejecución y desarrollo del mismo, ya sea en el corto o largo plazo, lo cual implica también un cambio en estos elementos.

3.6. ¿Cómo es la competencia, el bienestar y la coordinación empresarial?

Por último, se quiere retomar las características representativas de la teoría positiva del proceso competitivo-empresarial, en donde se hace referencia a que se debe tener el conocimiento y la coordinación en un libre y sano intercambio que mejore las condiciones de las partes en términos de beneficios y oportunidades de ganancia mediante el proceso mismo de intercambio, es decir, "el proceso empresarial-competitivo, nos presenta ahora no simplemente como generador de una tendencia al equilibrio, sino como descubridor y corrector de planes de decisiones individuales discordantes" (Kirzner, 1998, p.232).

Por eso cuando se habla que hay que obtener beneficios, es necesario primero aprovechar los oportunidades disponibles percibiéndolas, para luego aprehenderlas y hacer la transacción mutuamente beneficiosa. Esto implica que los empresarios deben persuadir a los consumidores de la importancia de adquirir su producto, para obtener un bienestar mutuo a través de la coordinación de dicho proceso de mercado.

4. CONCLUSIÓN

La noción de teoría económica de la firma presenta sus bases en la escuela austriaca, que ha rescatado, resaltado y desarrollado el elemento empresarial en la teoría económica moderna, es decir, que la empresarialidad está inmersa en la teoría económica de la firma, debido a que aborda al empresario y la empresa como motores del desarrollo del sistema capitalista. Por lo tanto, adquieren relevancia los estudios administrativos y organizacionales toda vez que sus prácticas están inmersas en la dinámica social y económica de las firmas.

Igualmente, los empresarios, directivos y académicos deben cuestionarse acerca de la conexión que existe entre los estudios de administración y la teoría de la empresarialidad y la competencia, ya sea vista como empresa, organización o institución que desarrolla actividades económicas en el mercado. Es decir, hay que preguntarse: ¿exigen los empresarios firmas o empresas de negocio para efectuar su función?, ¿necesitan los empresarios firmas corporativas para

realizar su actividad empresarial? y ¿son controladas las firmas o empresas de negocio por empresarios, o por gerentes alquilados?

Los anteriores interrogantes dan la posibilidad de relacionar directamente la empresa y la administración, en términos de teorías y prácticas organizacionales que pueden ser abordadas desde diferentes corrientes de pensamiento, pero, acá se propone se haga la aproximación desde la escuela austriaca, debido a su proximidad teórica y conceptual con las teorías administrativas y organizacionales, que exigen una nueva forma de abordar la empresarialidad, desde el emprendedor-empresario.

En definitiva, la influencia de la noción de empresarialidad y empresa planteada por la escuela austriaca, se materializa hoy, en la teoría de la empresa y la teoría de la organización, en las concepciones de cambio técnico, emprendimiento, innovación, gestión, así como en la noción de recursos y capacidades de la firma, que está siendo estudiada de forma fragmentada y se propone sea abordada de manera complementaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Baumol, W. J. (1993). Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. *Journal of Business Venturing, 8*, 197–210.
2. "Besanko, D., Dranover, D., Shanley, M. y Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy*. Third edition. New York: Wiley.
3. Blaug, M. (1986), *Economic History and the History of Economics*. Nueva York: NYU Press.
4. Blaug, M. (1997). *Economic Theory in Retrospect* (5a ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
5. Cantillon, R. [1755] 1959. *Essai sur la Nature du Commerce in Général*, Henry Higgs, ed. and trans. London: Frank Cass. Page references to Cantillon (1755) are given in the following order: first, from the original French (from Higgs [1931] 1959), second, the English translation (from Higgs [1931] 1959), and third the new Brewer (2001) edition.
6. Cantillon, R. (1996). Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General. México: Fondo de Cultura Económica.
7. Chandler, A. (1995). Introduction: The visible hand. En Harvard University Press (Ed.), *The Visible Hand. The managerial revolution in American Business (pp. 1-12).*
8. Chandler, A. (1995). Conclusion: The Managerial Revolution in American Business. En Harvard University Press (Ed.), *The Visible Hand. The managerial revolution in American Business.*
9. Coase, R. (1968). La naturaleza de la empresa. En George Stigler y K.E. Boulding, *Ensayos sobre la teoría de los precios*. Madrid: Aguilar.
10. Dulbecco, P. y Garrouste, P. (1999). Towards an Austrian Theory of the Firm. *Review of Austrian Economics*, *11*: 43-64.
11. Foss, N. J. (1994). The Theory of the Firm: The Austrians as Precursors and Critics of Con-temporary Theory. *Review of Austrian Economics, 7,* 31–64.
12. Foss, N. J. (1997). Austrian Insights and the Theory of the Firm.

Advances in Austrian Economics, *4*, 175-198.

13. Foss, K., Foss N., Klein, P. G. y Klein S. K. (2001). Heterogeneous Capital, Entrepreneurship, and Economic Organization, Special Issue. *Journal des Economistes et des Etudes Humaines.*
14. Foss, K. y Nicolai F. (2001). Assets, Attributes, and Ownership. *International Journal of the Economics of Business*, *8*: 19-37.
15. Foss, K., Nicolai F., Peter G. K. y Klein S. (2002). Heterogeneous Capital, Entrepreneurship, and Economic Organization. *Journal des Economistes et des Etudes Humaine, 12*: 79–96.
16. Foss, N. J. y Klein P. G. (2004). Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?, Handbook of Entrepreneurship: Disciplinary Perspectives (Kluwer, forthcoming).
17. Garrison, R. W. (1997). Review of Kirzner. *Essays on Capital and Interest, in The Freeman, 47*, 511-513.
18. Hart, O. y Moore,J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy, 98* (6), 1119–58.
19. Hart, O. (1995). *Firms, Contracts and Financial Structure*. Oxford: Clarendon Press.
20. Hayek, F. (1994). Razón y Evolución. *Derecho, Legislación y Libertad. Volumen I, Normas y Orden (Capítulo 1)*. Madrid, España: Unión Editorial.
21. Hayek, F. (1994). Cosmos y Taxis. *Derecho, Legislación y Libertad. Volumen I, Normas y Orden (Capítulo 2)*. Madrid, España: Unión Editorial.
22. Jhonson R. C (2005). Entrepreneurship and Self-Finance -theoretical explanations for the empirical importance of the capitalist-entrepreneur.
23. Kirzner, I. (1995). Extracto de *Lecturas de Economía Política*, vol. I (J. Huerta de Soto, Trad.), Madrid, España: Unión Editorial.
24. Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature, 35*(1), 60-85.
25. Kirzner, I. (1998). *Competencia y Empresarialidad*. Madrid: Unión Editorial.
26. Klein, P. G. (1999). Entrepreneurship and Corporate Governance. *Quarterly Journal of Austrian Economics, 2,* 19-42.
27. Krauss, M. (2004). *Economía para emprendedores*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aguilar.
28. Langlois, R. N. (1992). Orders and Organizations: Toward an Austrian Theory of Social Institutions. En B. Caldwell y S. Boehm (Eds.), *Austrian Economics: Tensions and New Directions*. Boston: Kluwer.
29. Langlois, R. N. (1995). Do Firms Plan?. *Constitutional Political Economy, 6*, 247-261.
30. Langlois, R. N. (1998). Capabilities and the Theory of the Firm. En N. J. Foss y B. J. Loasby (Eds.), *Capabilities, Coordination, and Economic Organization: Essays in Honor of George B Richardson*. London: Routledge.
31. Malmgren, H.B. (1961). Information, Expectations, and the Theory of the Firm. *Quarterly Journal of Economics, 75,* 399-421.

32. Marshall, A. (1957). *Principios de Economía Política* (Libro IV, capitulo XII). Madrid: Aguilar.

33. Marshall, A. (1957). *Principios de Economía Política* (Libro VI, capítulos VII y VIII). Madrid: Aguilar

34. Menger, K. (1985). Principios de Economía Política (Capítulos 1-3.). Barcelona: Ediciones Orbis.

35. Milgrom, P.R. y Roberts, J. (1992). *Economics of Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

36. Mill, J. S. (1976). *Principles of Political Economy*. Fairfield, N.J.: Augustus Kelley. (Trabajo original publicado en 1848).

37. Mises, L. V. (1949). *Human Action*. New Haven: Yale U. Press.

38. Mises, L. V. (2001). *La Acción Humana*. Madrid: Unión Editorial.

39. O'brien, D. (1984). The Evolution of the Theory of the Firm. *Methodology, Money and the Theory of the Firm, Vol. 1*. Aldershot

40. O'driscoll Jr., G. y Rizzo, M.J. (1985): *The Economics of Time & Ignorance*. Oxford, UK: Basil Blackwell.

41. Rothbard, M. (1995), *Economic Thought Before Adam Smith: An Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, Vol. 1. Hants, UK: Edward Elgar.

42. Schumpeter, J. A. (1934/2000): Entrepreneurship as innovation. En I R. Swedberg (Ed.), *Entrepreneurship. The social science view,* pp. 51-75. Oxford: Oxford University Press. (except from chapter 2 of S's *The Theory of Economic Development*, 1934).

43. Schumpeter, J. A. (1962). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, NY, USA: Harper and Row.

44. Smith, A. (1983). *La Riqueza de las Naciones, Libro I* (Capítulos 1-9. Barcelona: Ediciones Orbis.

45. Spengler, J. J. (1960), Richard Cantillon: First of the Moderns. En J.J. Spengler y W.R. Allen (Eds.), *Essays in Economic Thought: Aristotle to Marshall* (2da ed), pp. 105-40. Chicago: Rand McNally.

46. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

47. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Governance*. New York: Free Press.

48. Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.

SECCIÓN:
EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

GRUPO CORPORATIVO EFICACIA, UNA ORGANIZACIÓN QUE CRECE Y HACE CRECER: MOMENTOS DE CAMBIO[1]

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ*
Magíster en Administración, Instituto Tecnológico de Monterrey
Profesor de tiempo completo Universidad ICESI
Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Cali, Colombia.
fvelasq@icesi.edu.co

ANA VIRGINIA QUINTERO QUINTERO
Especialista en Administración, Universidad ICESI
Magíster en Administración énfasis Gestión Estratégica, Universidad ICESI
anavqq@gmail.com

FRANCY JULIETH SÁNCHEZ SÁNCHEZ
Especialista en Administración, Universidad Icesi
fjsanchez2@hotmail.com

SIRLEY BURGOS CAMPIÑO
Especialista en Administración, Universidad Icesi
sirburgos@hotmail.com

Fecha de recepción: 03-03-2009 Fecha de corrección: 05-04-2010 Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

Los cambios continuos en el entorno influencian a las empresas, generando en ellas necesidades de redefinición y concepción de nuevas estrategias, entre ellas el manejo de la información y el conocimiento. Para sustentar este hecho, el caso centra su análisis en el sector de servicios temporales, reconociendo en estas empresas la flexibilidad de adaptación dada su naturaleza de aliadas estratégicas con sus clientes. Este estudio permite concluir que es el talento humano, y más aún el capital intelectual, es un factor sobresaliente y determinante en el logro de objetivos que evidencia diferenciales en calidad, efectividad, servicio y posicionamiento. Las organizaciones deben enfocarse hacia la gestión del conocimiento, hacia el imperativo de manejar la información como un verdadero activo en las empresas.

PALABRAS CLAVE

Outsourcing de Servicios, capital Intelectual, planeación estratégica, enfoque en el crecimiento, Innovación.

Clasificación JEL: M190

1 Este caso fue preparado por el profesor Francisco Velásquez Vásquez y Ana Virginia Quintero Quintero, estudiante de postgrado en la Especialización de Administración. Es propiedad de la Universidad Icesi. Santiago de Cali, Diciembre de 2007

* Autor para correspondencia

ABSTRACT

The Eficacia Corporate Group: an organization that grows and fosters growth in times of change

The continuous changes in the environment influence companies, generating needs for redefining and devising new strategies such as, for example, strategies for information and knowledge management. To sustain this fact, the analysis in this case study focuses on the temporary services industry and acknowledges the adaptability of these kinds of companies considering their quality of being strategic partners to their clients. This study allows concluding that human talent and, particularly, intellectual capital are outstanding determining factors in accomplishing objectives that differ a company in terms of quality, effectiveness, service, and positioning. Organizations should focus on both knowledge management and on the imperative of managing information as a truly valuable asset of a company.

KEYWORDS

Outsourcing of services, intellectual capital, strategic planning, approach to growth, innovation.

RESUMO

Grupo Empresarial de Eficácia, uma organização que cresce e faz crescer: momentos de mudança

As mudanças contínuas no ambiente influenciam as empresas, gerando nas mesmas necessidades de redefinição e concepção de novas estratégias, incluindo a gestão da informação e do conhecimento.

Para sustentar este fato, o caso centra sua análise no setor de serviços temporários, reconhecendo nestas empresas a flexibilidade de adaptação dada sua natureza de aliadas estratégicas com seus clientes. Este estudo permite concluir que é o talento humano e mais ainda o capital intelectual, um fator destacado e determinante na consecução dos objetivos que evidencia diferenciais em qualidade, eficácia, serviço e posicionamento. As organizações devem focar a gestão do conhecimento, para o imperativo de manejar a informação como um verdadeiro ativo nas empresas.

PALAVRAS CHAVE

Outsourcing de Serviços, Capital Intelectual, Planejamento estratégico, Enfoque no crescimento, Inovação.

INTRODUCCIÓN

Son muchos los interrogantes que se desprenden cuando se enfocan los sentidos en el ámbito empresarial, quizá por ser un entorno donde confluyen factores económicos, políticos, sociales y culturales. En un alto nivel, los interrogantes aumentan cuando el tema es el emprendimiento, el deseo y la necesidad de crear empresas, de generar nuevas oportunidades de empleo y contribuir al fortalecimiento económico del país. ¿Qué variables se consideran críticas para la generación de empresa y para su expansión?, ¿cómo lograr un crecimiento sostenido y posiciones de liderazgo sólidas?, ¿de qué manera garantizar uno de los principales factores de éxito presente y futuro de las empresas, la gestión de la información y del conocimiento que se encuentra en cabeza de los empleados?

Es así como una disyuntiva se vuelve evidente: ¿por qué si es de gran importancia el capital intelectual de la organización, hay una gran tendencia hoy día por tercerizar actividades relacionadas con este ítem?, ¿por qué delegar procesos y, más delicado aún, delegar la selección y contratación de los empleados, siendo ellos las fuentes principales del conocimiento al interior de una empresa?

Ante este sinnúmero de cuestionamientos, se decide emprender una labor de investigación que, adicional a dar respuestas, permita la ubicación en un contexto amplio, y que seguramente permitirá generar grandes ideas y sin duda un conocimiento invaluable frente al mercado laboral y a las estrategias empresariales que involucran el manejo de personal, mejor aún, el manejo del conocimiento.

Es clara la tendencia en todo el mundo a contratar a través de la modalidad de temporalidad y a que sean firmas de terceros quienes realicen la incorporación directa a la empresa que posee las vacantes. El inicio de la investigación entonces es conocer sobre el desarrollo de los servicios temporales en el mundo, cómo llegaron a Colombia, cuál es su participación actual en el mercado, y definitivamente, cómo la tercerización de este personal puede impactar el capital intelectual organizacional del cliente y de la empresa prestadora de servicio.

1. TRABAJO TEMPORAL EN EL MUNDO

Hace cincuenta años cuando empezó la industria de empleos temporales, suministraba oficinistas de bajo nivel para llenar las vacantes de tenedores de libros, recepcionistas, operadoras de teléfono o mecanógrafas, que pudieran ausentarse por enfermedad o por vacaciones. Hoy facilita empleados para todos los oficios, hasta personal ejecutivo y directivo, profesionales altamente calificados.

La industria de los temporales se duplica cada dos años y medio. La explicación más común que se da sobre la popularidad de los empleados temporales, es que dan a los empleadores mayor flexibilidad. Los costos y manejo directo de la contratación constituyen un factor determinante para buscar firmas especializadas que, a la mayor brevedad y bajo su responsabilidad, entregan el trabajador correcto en el momento oportuno, dando agilidad y mejor respuesta que se traduce en eficiencia, aun cuando el costo sea a menudo mucho más alto que el del salario y prestaciones de un trabajador convencional.

Aún más onerosos que los costos, son el tiempo y la atención que los reglamentos exigen a la administración. En los últimos veinte años, el número de leyes y reglas relativas a políticas y prácticas de empleo en los Estados Unidos aumentó en un 60%. Todas exigen informes y todas amenazan con multas y otras sanciones por incumplimiento, así este no sea intencional.

Las empresas de empleados temporales asumen todo tipo de riesgos y permiten a los administradores concentrarse en el negocio. Según Peter Drucker, las empresas de servicio temporal le dieron al mundo laboral un ingrediente muy particular porque cambiaron lo que se conocía como sentido de pertenencia por el de compromiso (Drucker, 2001).

2. TRABAJO TEMPORAL EN COLOMBIA

En el mundo, todos los días son contratadas en trabajo de tiempo completo cerca de diez millones de personas a través de las empresas de servicio temporal, mientras que en el país esa cifra alcanza los 250 mil trabajadores en misión al año (Ver Anexo 1.)

Estas empresas responden por las prestaciones de ley de sus trabajadores y son encargadas de vincularlos a la seguridad social (Arp, Eps y Fondos de Pensiones).[2]

Las empresas de servicio temporal ofrecen al usuario del servicio, el privilegio de la subordinación sin que éste tenga que mezclarse en la relación contractual con el trabajador. Entonces, la compañía de servicio temporal en la práctica, es el verdadero empleador de sus trabajadores y la empresa usuaria del servicio queda a cargo de la subordinación.

En Colombia el empleo temporal está regulado por la Ley 50 de 1990 y por los decretos reglamentarios 1707, 24 y 503.[3] Toda empresa de servicios temporales de empleo debe estar autorizada por una resolución expedida por el Ministerio de la Protección Social, certificarse cada noventa días y constituir una póliza de garantía de salarios ante la dirección del grupo de trabajo, empleo y seguridad social del Ministerio, de acuerdo con la cantidad de trabajadores en misión que suministra.

Según el Ministerio de la Protección Social, hay 572 Empresas de Servicios Temporales con licencia de funcionamiento, algunas de ellas se han unido y conformado un gremio que cuenta con ciento veinte de las principales empresas que funcionan en los diferentes puntos de la geografía nacional.

El gremio se ha constituido en factor primordial para la promoción del recurso humano y del empleo contribuyendo de manera significativa al dinamismo y flexibilización del manejo laboral, que ha venido requiriendo una economía cada vez más dinámica

2 EPS, ARP, Fondos de Pensiones – AFP: Definiciones en el glosario
http://www.asofondos.org.co
http://www.cisred.com/sgrp

3 Ley 50 de 1990 – Regulación del trabajo temporal http://www.minproteccionsocial.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo15573DocumentNo3130.PDF

en un mundo que se internacionaliza y se globaliza con mayor intensidad y extensión, a medida que los avances tecnológicos y las innovaciones de diversa índole se van imponiendo.

En los momentos de crisis de la economía y en los de proyección, el servicio temporal se ha convertido en factor fundamental para facilitar a los sectores, tanto privado como público, el hacerle frente en condiciones competitivas a las circunstancias cambiantes, internas y externas, generadas por los vaivenes de la economía mundial y local, y de los factores sociales y políticos que impactan de una u otra forma la economía.

Sin embargo, es importante anotar que la oferta de valor definitivamente va más allá de suministrar personal, lo que se ofrece es un servicio integral que es valorado por el cliente y por eso retorna una y otra vez a su uso.

Siguiendo entonces cada vez más en detalle con el tema, y teniendo como fuente un ejemplar de una reconocida revista del país donde se publican las 5.000 mejores empresas de Colombia[4] y de acuerdo con el sector se detallan las cifras de cada una de ellas, se encuentra como líder en el sector servicios, a Eficacia S.A. ¿Quiénes conforman esta empresa?, ¿qué ofrecen?, ¿dónde radica su éxito y su posicionamiento?

3. EFICACIA, ANTECEDENTES Y ENTORNO

Las empresas familiares constituyen uno de los más grandes retos empresariales, la claridad mental que exige el saber separar la parte sentimental de la laboral no es fácil de manejar para todo tipo de personas, y tal vez, de este hecho primario se desprenden las dificultades organizacionales y económicas que enfrentan estas empresas día a día, que lleva a muchas de ellas a la quiebra o al desempeño regular que no logra extenderse a éxitos mayores.

Adicional a la problemática expuesta, el actual ambiente globalizado demanda estructuras rápidas, enfocadas al cliente y al valor agregado que puedan brindar. A estas exigencias se les da respuesta con el énfasis del trabajo en equipo y de un talento humano eficiente, profesionalizado e interdisciplinario. Así, generaciones que no reconocían en la innovación una prioridad deben dar paso a cambios generacionales y a una nueva dirección estratégica.

Una familia de raíces empresariales y de trayectoria en el Valle del Cauca, coloca en marcha su empeño de generar empresa y con ella resultados a largo plazo. Hace 23 años, luego de un plan de negocios soportado en estudios de mercado, análisis de la competencia y sólidas proyecciones financieras, nació EXTRAS CALI LTDA., empresa pionera, dedicada al suministro de personal temporal.

Cali era una ciudad modelo de civismo a nivel nacional, su desarrollo económico estaba soportado por fuertes empresas multinacionales, por una creciente industria regional y por una clase dirigente emprendedora comprometida con el interés público

4 Revista Dinero, Edición No. 827 – Edición Especial 2007

y participante activa en la orientación y administración de la ciudad y del departamento. La generación de empleo era importante y se ejercía muy fuerte liderazgo nacional en temas como desarrollo organizacional y capacitación del talento humano. Nació entonces EXTRAS CALI S.A., con un grupo de personas entusiastas y decididas a alcanzar las metas y resultados inicialmente presupuestados, un pequeño pero altamente eficaz grupo de trabajo, con una alta motivación, centrado siempre en el cliente, empezó a marcar la diferencia. Planes comerciales audaces, valores sólidos, deseos de triunfar y empeño en sobresalir generando valor agregado a los clientes, fueron las constantes del plan estratégico que permitieron, en tan solo siete meses, superar el punto de equilibrio y alcanzar un firme posicionamiento en el mercado.

Para lograr el cumplimiento de altos objetivos de ventas, es necesario crear herramientas diferenciadoras y competitivas, que generen valor a los clientes y vayan más allá del suministro de personal, es así como tiene su origen EFICACIA, en el año 1991.

Se vislumbraron cinco servicios integrales: promoción y ventas, merchandising, aseo, producción y administración. En torno a este portafolio se consolidó la estrategia para generar valor agregado a los clientes, y muy pronto todo lo que se había aprendido desde el servicio temporal en estas materias, se transformó en una oportunidad para convertirlo en servicios y en factor de diferenciación con la competencia.

Actualmente, la empresa conserva su sede principal en Cali, y como parte de su proceso de expansión ha establecido cinco sedes más en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga, para cubrir la demanda del sector y convertir cada oficina en entes independientes y con capacidad de atender un negocio sin importar sus dimensiones o requerimientos, por medio también de una red de interrelación fuerte con la oficina principal ubicada en Cali.

4. ESTRUCTURA CORPORATIVA

Para entender la estructura corporativa de Eficacia se toma como base un artículo de Larry E. Greiner[5], sobre el modelo de diseño organizacional, en el cual se observa una interesante dispersión entre las cinco fases de crecimiento y contextualiza la empresa del estudio así:

- *Enfoque de Gerencia:* Cumplidas las etapas iniciales, la empresa tiene características de expansión del mercado, por su objetivo de penetrar a países de la región andina y a mercados diferentes al de consumo masivo en Colom-

5 Dr. Greiner, Profesor de Administración y Organizaciones en la escuela de negocios Marshall de la Universidad de California. Director Académico y docente de maestrías y programas de administración de prestigiosas empresas.

http://www.12manage.com/methods_greiner_es.html

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/search/searchResults.jhtml;jsessionid=YL13XONUKB0ECAKRGWDR5VQBKE0YIISW?Ntx=mode+matchallpartial&Ntk=Author%20Name&N=0&Ntt=Larry+E.+Greiner

http://www.clicklocal.com/documents/Evolution_and_Revolution.doc

bia. Por lo mismo hay un fuerte enfoque en su consolidación, en llevar al exterior ese buen nombre del cual goza al interior del país, y de trasmitir confianza a través del despliegue de la experiencia y la innovación que la caracterizan. Adicionalmente, y de manera clara, se pueden apreciar aspectos de la última etapa de innovación, que se convierten en una constante necesaria y decisiva para la organización.

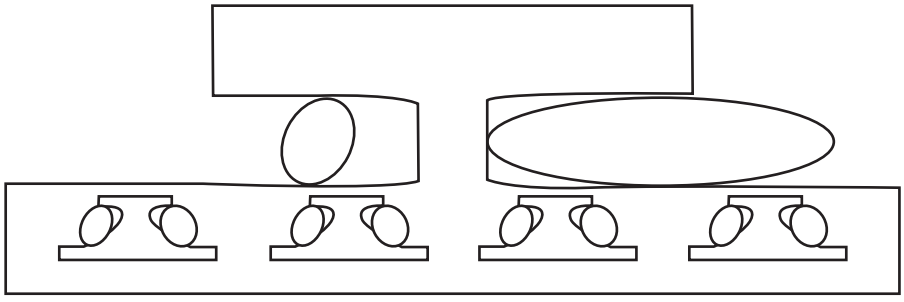
- *Enfoque de Organización:* En esta categoría, Eficacia está distribuida en las fases de centralización y descentralización, entendido esto como el proceso de mejoramiento de las diversas áreas de la empresa, dentro de las cuales, y dependiendo del funcionamiento de cada una, puede ser mejor tener el control desde una oficina central que permita eficiencias en tiempo y estandarización de procedimientos, o la descentralización para poder tener una cobertura más amplia y un canal de comunicación directo con el cliente interno y externo.
- *Estilo de Alta Gerencia:* Totalmente participativo, el cual se fortaleció por experiencias en la fase directiva y posteriormente a través de la delegación de actividades.
- *Énfasis Administrativo:* Este aspecto se encuentra en la etapa de gratificaciones individuales, no se ha dado aún una participación de las utilidades de la empresa a los empleados de la base y el esquema de gratificación por equipos no está explorado en el momento.

Recopilando el análisis por categorías realizado, Eficacia no es una empresa que de forma estandarizada avance por las diferentes etapas de crecimiento, lo hace de manera muy particular y en ocasiones a nivel de áreas de trabajo, no se observa una coherencia institucional unificada. En cambio sí es detectable el ritmo acelerado, de cambios sustanciales que tiene el área comercial como método de respuesta a las necesidades de los clientes, y el grado de avance medio del área operativa que, por su conformación y estructura, no se mueve con facilidad o por lo menos en los tiempos de respuesta esperados ante el sinnúmero de ajustes que se deben hacer a diario en la empresa.

Eficacia, a la luz del modelo de Mintzberg[6] (Ver Gráfico1), es una empresa diversificada en camino de fortalecer esta estructura, la explicación es que el sector maneja un nivel de cambios tan alto y de tal especificidad, que es importante la conformación de grupos interdisciplinarios especializados que den respuesta adecuada a los clientes y que brinden asesoría y acompañamiento en la postventa del servicio cita, (Mintzberg, 2002).

6 www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenoganizacionaMintzberg
www.direccion general.org.ar/direccion/**mintzberg**.htm
www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/**Mintzberg**

Gráfico 1. Modelo de Mintzberg



Fuente: La estructuración de las organizaciones, de Henry Mintzberg, 1999

Eficacia tiene un claro derrotero y es alcanzar el manejo de empresa enfocada a los procesos para dejar atrás los paradigmas de las áreas convencionales de trabajo, y lograr agilidad, nueva capacidad de cambio, y como se mencionó anteriormente, enfoques de empresa asesora de sus clientes. Para esto se ha definido un mapa de procesos (Ver Anexo 2) que distingue de forma principal, dos grupos:

- Procesos Operacionales.
- Procesos de Gestión.

Al avanzar más allá de los procesos y su interrelación, se encuentra cómo Eficacia ha realizado claros planes estratégicos que han ayudado a ir tras aquellos objetivos que han marcado el crecimiento de la organización y lo continúan haciendo. El Gráfico 2 detalla de qué manera esos objetivos y metas expresados en términos de misión, visión y valores (Ver Anexo 3), son el principio de una estrategia de trabajo de los indicadores que miden el logro de los objetivos propuestos y las mejoras que deben gestionarse al interior de procesos y personas.

Definir una estrategia corporativa es un trabajo delicado que requiere la participación de todas las partes de la empresa. La estrategia definirá el rumbo de la organización y una metodología de trabajo que busca llegar a la generación de valor de la empresa hacia sus clientes internos y externos. Eficacia ha sido clara en la definición de su estrategia y en ello radica el avance sustancial de los objetivos propuestos.

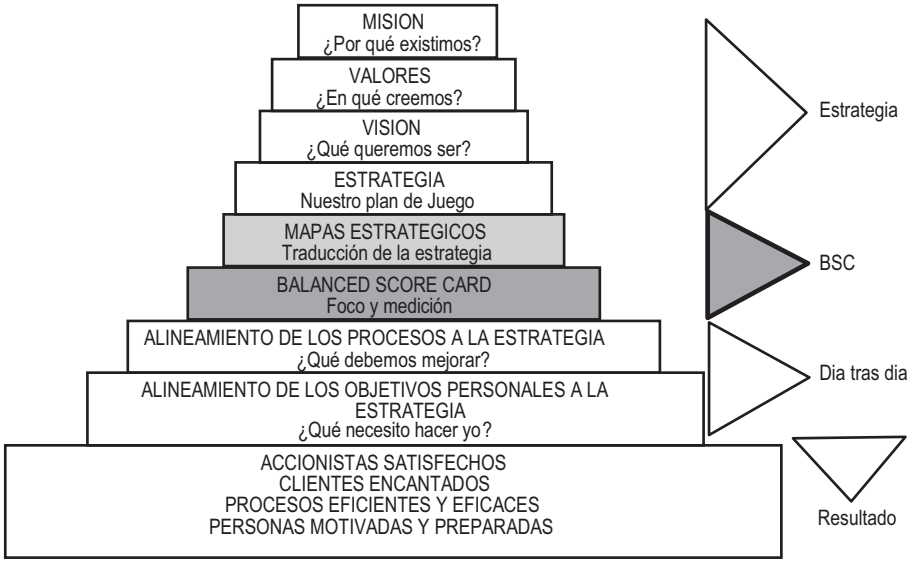
La estrategia se trabaja según cuatro perspectivas principales de acuerdo con la metodología de Balanced Scorecard[7] (Ver Anexo 4), y se esquematiza en un mapa estratégico guía para la empresa (Ver Anexo 5).

Perspectiva financiera

Enfocada a la rentabilidad de la empresa a través de negocios con

7 El Balanced ScoreCard es un sistema de administración que permite a las empresas aclarar su visión y estrategia y poner en práctica estos conceptos en el diario vivir de la organización. http://www.balancedscorecard.org/

Gráfico 2. Modelo estratégico de trabajo



Fuente: Adaptación basada en datos del Balanced Scorecard Institute

un margen adecuado y aceptable, de acuerdo con la estructura de costos definida. Busca también incrementar el valor de la compañía para los accionistas y fortalecerse por medio de un crecimiento ordenado y del aumento de márgenes bruto y neto.

Perspectiva de los clientes

Alineados con una dinámica comercial con importantes metas en ventas, son sus objetivos estratégicos los siguientes:

- Fidelizar clientes a través de diferenciación en el servicio.
- Generar valor al cliente, por medio de una alianza estratégica sólida.
- Ser la marca más valorada y perdurable en el tiempo.
- Contar con un portafolio diferenciado por segmento.

Perspectiva interna

La efectividad de los procesos debe permitir a la empresa una respuesta rápida y acertada a las necesidades de los clientes, contribuir al cumplimiento de la promesa de servicio, mostrar las fortalezas de la organización y su decidido trabajo enfocado al cliente.

Perspectiva de aprendizaje continuo

La razón de ser del grupo corporativo Eficacia son los clientes, y como credo principal, darles a estos las mejores herramientas de trabajo, contribuir al cumplimiento de metas y demostrar por qué Eficacia es su mejor opción. Los objetivos de esta perspectiva se enfocan totalmente al personal:

- Atraer, seleccionar y desarrollar el talento humano competente y diferenciador.

- Facilitar las condiciones para contar con un talento humano realizado interna y externamente.
- Desarrollar una cultura organizacional diferenciadora, basada en los valores.
- Asegurar y capitalizar el conocimiento y la memoria organizacional.

¿Por qué el enfoque al personal?, hay una respuesta contundente, porque es la tarjeta de presentación de la organización hacia los clientes, es uno de los aspectos que con más énfasis califican al momento de evaluar el servicio y el único sobre el cual las excepciones o la corrección de equivocaciones, no son admisibles.

Eficacia, al hacer frente a dicha realidad trabaja decididamente en programas que garanticen el bienestar de las personas que día a día son su representación en cada oficina, planta de producción o punto de venta. El objetivo con los programas que se desarrollan, es generar en los empleados una misión pertenencia hacia Eficacia, el personal debe sentir que tiene una gran importancia para su empleador real, que no solamente cumplió con entregarlos a un cliente para desarrollar actividades, sino que es parte fundamental del equipo empresarial.

Adicionalmente, para Eficacia es importante generar la conciencia de que se puede acabar la misión que se desempeña en una empresa cliente, pero no necesariamente el vínculo laboral con la empresa de servicios temporales.

5. MERCADO

Eficacia cuenta con más de 280 clientes en Colombia, con experiencia en compañías del sector manufacturero, consumo masivo, telecomunicaciones y servicios; una red de 22 oficinas de servicio y atención al cliente en Colombia; 630 expertos profesionales en servicio y 32.000 empleados en misión. En cuanto a su filial en Ecuador, presenta un continuo crecimiento y sobre todo un certero posicionamiento de la marca.

El trabajo y esfuerzo diario de esta compañía debe reflejarse como meta principal en el servicio que se presta a los clientes y en la satisfacción de ellos. Se encuentran dentro del grupo de clientes, casos de éxito y de verdadera fidelización, casos en los cuales y dando cumplimiento a la misión y visión de la compañía, hay un trabajo mancomunado por el logro de las metas de los clientes, y es Eficacia un compañero en el negocio y en los propósitos de crecimiento y expansión.

6. PROYECCIÓN: TIEMPOS DE CAMBIO

Dos décadas de crecimiento y cambio han convertido a Eficacia en la empresa número uno en el sector de servicios de tercerización, reconocida por su infraestructura, sus servicios y sobre todo por estar atenta siempre a dar respuesta a las necesidades de sus clientes, y a cambiar al mismo ritmo y en la misma medida que ellos cambian y en muchas oportunidades, abriendo ella misma caminos para que sus clientes puedan transitarlos con mayor tranquilidad y confianza, de la mano de verdaderos expertos.

Hay que reconocer que las empresas no pueden ser indiferentes a la rápida transformación que están sufriendo los mercados en todas las latitudes. Ya no hay límites ni fronteras y la tecnología está encargada de eliminarlos. Día a día hay más productos, más servicios que compiten dentro de una categoría y la decisión final está en las manos de un cliente muy exigente.

Eficacia, a raíz de su planeación estratégica del año 2005 y analizando en detalle la situación interna de la empresa y cada componente del entorno, emprende un proceso de reestructuración que le permita adecuar la estructura tecnológica y organizacional para apoyar sus objetivos estratégicos y mantener el equilibrio entre el bienestar de los colaboradores, el personal en misión y servicio, la satisfacción de los clientes y el retorno de los accionistas.

La reestructuración de la empresa desarrolló como enfoques fundamentales:

1. Aumentar el conocimiento del cliente: En la medida que una empresa conozca más de sí misma, de sus clientes y determine la manera óptima de llegar a ellos, irá redimensionando su función ante las exigencias del mercado y ante la creciente competencia, es por ello que el conocimiento que estas tienen de sus clientes es un factor diferenciador clave al momento de retenerlos.
2. Cumplimiento de la promesa de servicio: Todo aquello que en la negociación con el cliente ha quedado estipulado debe cumplirse, la empresa debe estar en capacidad de adecuarse y transformarse para dar todo de sí misma
3. Lograr eficiencia operacional en toda la cadena de valor: Como eslabones de una cadena, los resultados están dados en todas las partes, si alguna falla o no aporta lo suficiente, el éxito no será logrado.
4. Alcanzar altos niveles de calidad y oportunidad de la información: No es solo dar respuesta, es inducir a las preguntas y ofrecer alternativas de solución.
5. Contar con información unificada para toma de decisiones: Cada área o proceso de la empresa debe contribuir y reforzar el conocimiento general, debe ser parte integral de un todo.
6. Reducir costos de operación y funcionamiento: El buen servicio y el cumplimiento al cliente no deben ir en contra de la rentabilidad de la empresa, dar lo mejor debe ser también una premisa dimensionada.

El cambio integrado que Eficacia emprendió pretendía la consecución del mejoramiento del desempeño estratégico y organizacional a través de una serie de cambios coordinados. Un cambio o una transformación que incluyera todas las dimensiones que componen la organización y que las coordine efectivamente, ya que el cambio en una dimensión necesariamente afectará a las demás. Todo lo anterior, se cumple fundamentándose en la tecnología como herramienta generadora de cambio.

Es así como mediante el Plan Estratégico de Sistemas de Información,

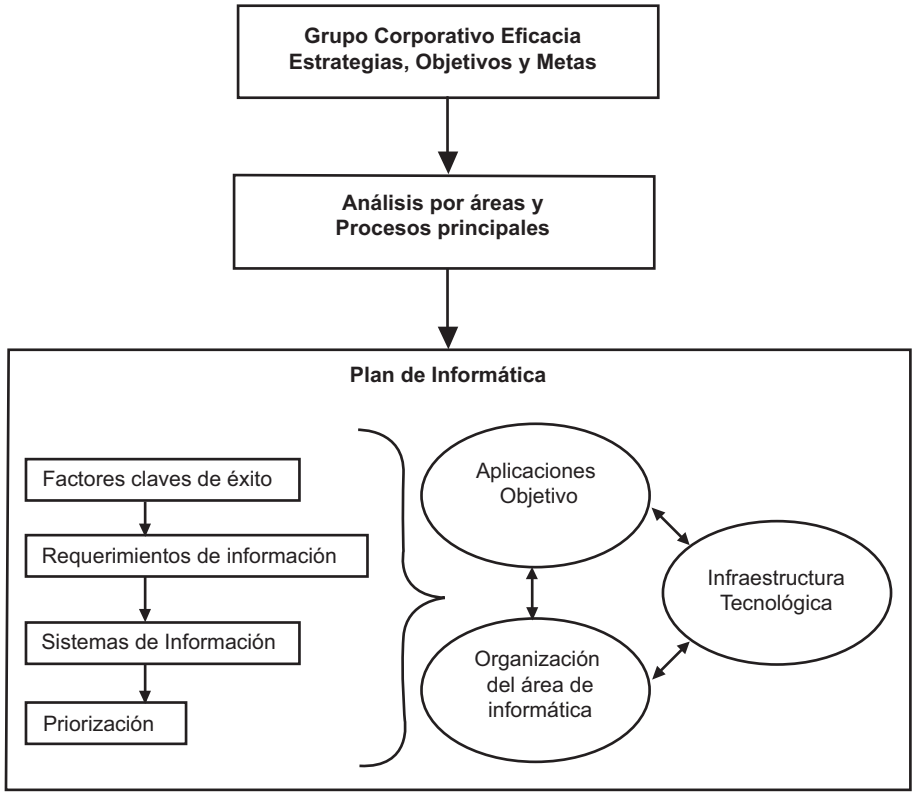
la organización define, documenta, prioriza y presupuesta cómo utilizar la tecnología informática como herramienta de apoyo para el logro de sus objetivos estratégicos. Al definir un Plan Estratégico de Sistemas de Información, se identifican las aplicaciones, la infraestructura de tecnología y la organización del área de sistemas que soporte de manera efectiva las necesidades del Grupo Corporativo Eficacia, y se estructura un portafolio de proyectos que integralmente permita la implantación del plan que se genera en este trabajo. (Ver Gráfico 3).

7. CONSTRUYENDO EL FUTURO

Eficacia conforma un grupo interdisciplinario con colaboradores internos altamente calificados y de enorme conocimiento en las diferentes áreas de la compañía, adicionalmente las firmas más prestigiosas de asesoría y consultoría en proyectos de reestructuración tecnológica son llamadas a formar parte de este plan estratégico.

El conocimiento, las ideas, la creatividad, los mejores recursos y las

Gráfico 3. Plan Estratégico de Sistemas de Información



Fuente: Elaboración propia con datos del Grupo Corporativo Eficacia

herramientas que marcaban las tendencias tecnológicas del momento interactuaron por un año y medio en un recinto físico destinado a dar al mundo una nueva organización, donde la comunicación fue el factor más determinante y el trabajo en equipo el motor impulsor de un gran logro.

No se puede pensar en un punto de finalización o en una meta única, las metas en Eficacia se redefinen cada día, el camino que seguirá Eficacia es redibujado ante cada cambio, ante cada giro del mundo y del mercado.

Y retornando al factor que dio inicio a todo esta investigación: ¿por qué el personal, y con este, el capital intelectual se está tercerizando?, su respuesta se vislumbra con mucha más claridad después de la investigación. Las empresas clientes cuando optan por tercerizar el personal, están encaminadas en realidad hacia el fortalecimiento de sus recursos humanos, acuñar su capital intelectual y esgrimir el talento de sus profesionales para utilizarlo como mejor valor diferencial frente a sus competidores, el trabajo temporal se convierte en el elemento seguro y decisivo que permite navegar con éxito ante las fluctuaciones productivas a que son sometidas por la inestabilidad de la economía.

Las empresas de servicios temporales están trascendiendo sus límites anteriores, están siendo compañeros de negocios y no simples proveedores, se están actualizando, están siendo efectivas, están generando productividad hacia el interior y hacia sus clientes, son el futuro de un mercado en constante cambio y son la oportunidad de entender la temporalidad, ya no como inestabilidad, sino como un proceso de beneficio y cambios para todos los entes que participan en esta relación laboral.

Por otro lado, si el suministro de talento humano continúa tercerizándose, ¿qué pasará con los planes carrera al interior de cada empresa?, ¿cómo lograr el sentido de pertenencia de los temporales?, ¿de dónde son en realidad estas personas: de la empresa de temporales, de la empresa cliente?, ¿se continúa con el enfoque de pertenencia, o ahora es más un compromiso de efectividad?, todo esto es parte crucial del trabajo que hoy se desarrolla al interior de la empresas de servicios temporales y que busca no solo respuestas sino planes concretos orientados al talento humano (capacitación, formación, especialización en el trabajo), que finalmente deben tener como objetivo principal la formación de este recurso, y ayudarlos a trascender a niveles de mayor productividad y calidad de trabajo, y a la empresa de servicios temporales como tal, capitalizar todo el conocimiento y transformarlo en una herramienta clave para su proyección empresarial y su posicionamiento en el mercado.

El buen manejo del capital intelectual es la mejor estrategia para desarrollar un *know how* a bajo costo, y asimismo, para descubrir las competencias más fuertes y poderlas aprovechar de la mejor forma.

Eficacia debe procurar el establecimiento de procedimientos y planes, por medio de los cuales se documente el trabajo realizado en los diferentes programas de capacitación y formación, desarrollándose como un centro de entrenamiento especializado para las actividades que el cliente solicita más frecuentemente. Para ello, es necesario desarrollar herramientas

tecnológicas que permitan manipular los diferentes datos que se obtienen de la operación de la empresa, y además generar una cultura organizacional que vaya en pro de esta práctica, ya que como tal el conocimiento lo producen las personas dentro de una empresa. Es básico partir de los datos que proporciona el negocio día a día, y tener la capacidad de analizarlos en términos de desempeño y competitividad.

GLOSARIO

EPS: Entidad promotora de salud. Tienen a cargo la afiliación de los usuarios y la administración de la prestación de los servicios de las Instituciones Prestadoras (IPS).

ARP: Administradora de riesgos profesionales. Son Compañías Aseguradoras de Vida o Empresas Mutuales a las cuales se les ha autorizado por parte de la Superintendencia Bancaria, para la explotación del ramo de los seguros. Las Administradoras de Riesgos Profesionales deben cumplir las siguientes funciones:

1. Afiliar a los trabajadores
2. Administrar las cotizaciones hechas al Sistema General de Riesgos Profesionales
3. Garantizar el reconocimiento de prestaciones asistenciales y económicas por concepto de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional.
4. Realizar actividades de prevención y promoción de los Riesgos Profesionales a sus empresas afiliadas.

AFP: Administradora de fondos de pensiones. Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (AFP) son instituciones financieras de carácter previsional, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuyo objeto exclusivo es la administración y manejo de fondos y planes de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad y de fondos de cesantía. En su calidad de administradoras de este régimen, se encuentran obligadas a prestar en forma eficiente, eficaz y oportuna todos los servicios relacionados con la administración de dichos fondos.

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía deben disponer de capacidad humana y técnica especializada para cumplir adecuadamente con la administración apropiada de los recursos de sus afiliados, de acuerdo con la naturaleza de los planes de pensiones y de cesantía ofrecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Balanced Scorecard Institute (2007). Building and Implementing a balanced scorecard: Nine steps to success. Recuperado en octubre 2007 de: www.balancedscorecard.org
2. Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*. *52*. Recuperado en febrero 10 de 2009 de: www.economist.com/surveys/displayStory.cfm?story_ id=770819
3. Mintzberg, H. (2002). Diseño Organizacional. Recuperado en noviembre de 2007. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenoganizacionaMintzberg.pdf
4. Mintzberg, H. y Van Der Heyden, L. (1999). Organigrahs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review*. *34*. (87-94).

ANEXO 1. Evolución empresas de servicios temporales

Tabla A1. Evolución empresas de servicios temporales y agencias de empleo (2002 – 2005)

Valores en miles de millones a precios constantes de 2000

Variable	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de empresas[1]	320	313	321	320	296	288
Ingresos operacionales	nd	1.612,7	1.706,5	1.742,6	1.941,3	2.264,2
Producción bruta	308,1	320,0	277,2	288,3	296,3	332,3
Valor agregado	254,6	249,0	220,5	226,4	239,3	274,3
Consumo intermedio	53,4	53,0	56,7	61,9	57,0	58,6
Personal ocupado	185.824	194.011	204.760	214.802	237.808	271.803
Sueldos y salarios	758,9	783,7	834,3	857,3	955,5	1.105,4
Prestaciones sociales	515,1	533,4	570,0	579,7	658,3	771,1
Productividad total[2]	nd	1,16	1,19	1,14	1,10	1,11
Productividad laboral[3]	1,4	1,4	1,3	1,3	1,0	1,0
Coeficiente técnico[4]	17,3%	17,5%	20,5%	21,5%	19,2%	17,6%

Fuente DANE: Encuesta anual de servicios

[1] Se refiere a las empresas con 20 o más personas ocupadas o con ingresos anuales reales iguales o superiores a $700 millones

[2] Productividad total = Ingresos operacionales / (Consumo intermedio + Total gastos de personal). Miles de pesos

[3] Productividad laboral = Valor agregado / personal ocupado

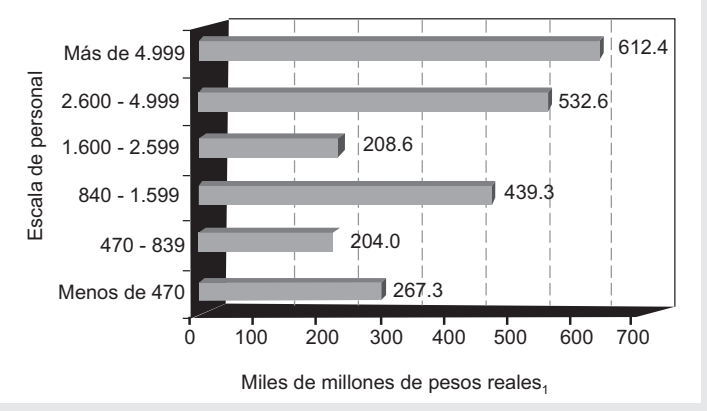
[4] Coeficiente técnico = (Consumo intermedio / Producción bruta) * 100

Ingresos Operacionales

Durante el año 2005, los ingresos de las empresas de servicios temporales y las agencias de empleo, alcanzaron un monto (a precios constantes de 2000) de $2.264 miles de millones; 16.6% superior en términos reales al valor registrado en el año anterior. El 48.5% se concentró en las empresas que funcionaron como sociedad anónima y el 44.9% en las sociedades limitadas.

Las empresas que ocuparon más de 2.599 personas participaron con el 50.6% de los ingresos; aquellas con empleo de 840 a 1.599 personas lo hicieron con el 19.4%, mientras que las empresas de servicios temporales con empleo de 470 a 839 personas concentraron el 9% de personal ocupado.

Gráfico A1. Ingresos operacionales



Fuente DANE: Encuesta anual de servicios
[1] Valores a precios constantes de 2000

Productividad

La productividad total de las empresas de servicios de temporales y agencias de empleo, entendida ésta como la relación entre los ingresos y el consumo intermedio más los costos y gastos del personal ocupado, fue en el año 2005, de 1.1. Es decir, por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,11 pesos adicionales; este indicador para 2004 fue de 0,10.

Tabla A2. Productividad total de las empresas de servicios temporales y agencias de empleo

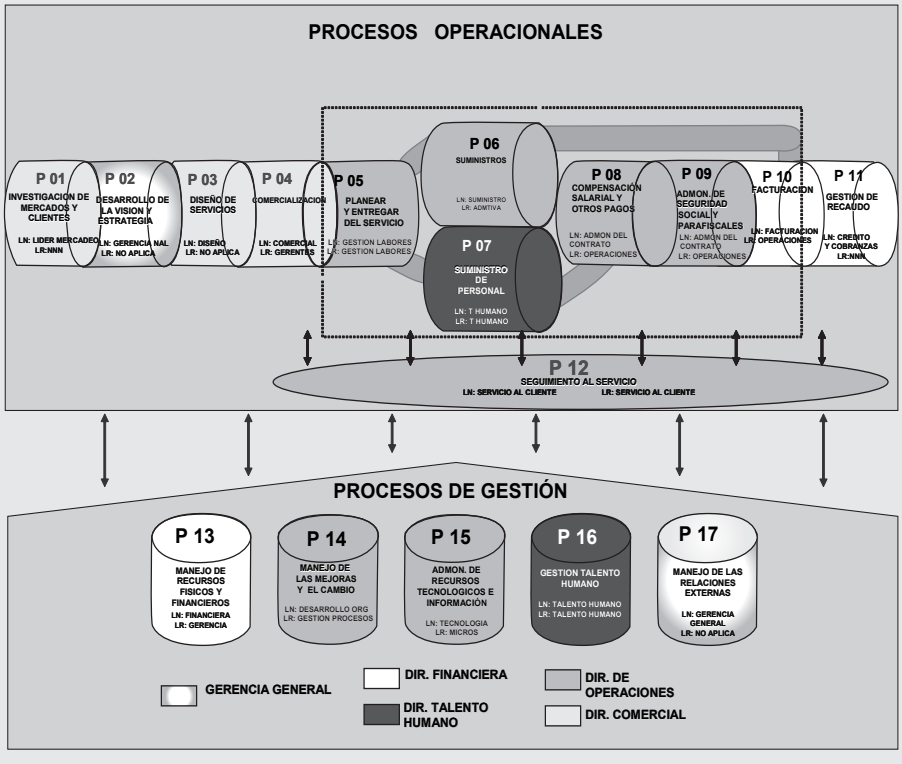
Valores en miles de millones a precios constantes de 2000

Escala de ingresos	Ingresos operacionales (A)	Consumo intermedio (B)	Total gastos de personal (C)	Valor agregado (D)	Total personal ocupado (E)	Productividad	
						Total (F) F=A/(B+C)	Laboral (G) (G=D/E)
Total nacional	2.264.198	58.602	1.987.204	274.311	271.803	1,11	1,0
Menor de 3.000	151.359	7.522	124.119	25.160	19.255	1,15	1,3
De 3.000 a 5.224	203.160	-4.617	179.112	24.240	25.317	1,11	1,0
De 5.225 a 8.499	209.209	5.239	185.015	26.324	25.804	1,10	1,1
De 8.500 a 11.369	146.001	6.020	121.207	22.258	17.362	1,15	1,3
De 11.370 a 16.399	302.956	6.189	262.451	37.604	37.945	1,13	1,0
De 16.400 a 28.629	388.869	7.472	348.987	42.054	50.662	1,09	0,8
Mayor de 28.629	862.644	21.542	766.312	94.672	95.458	1,09	1,0

Fuente DANE. Encuesta anual de servicios

ANEXO 2. Mapa de procesos

Gráfico A2. Mapa de procesos operacionales y de gestión



ANEXO 3. Cultura organizacional

Misión

El Grupo Corporativo Eficacia brinda soluciones integrales de servicio con asesoría, talento humano competente y productividad, creando valor a los clientes y la sociedad, bienestar para los colaboradores y rentabilidad para los accionistas.

Visión

Ser la mejor opción para los clientes, por la contribución al logro de sus objetivos.

Ser la empresa preferida por el mercado para contratar los servicios de personal, los servicios integrales y especializados de outsourcing en Colombia y Región Andina, por contribuir siempre a la rentabilidad de sus clientes.

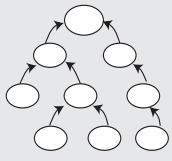
Valores corporativos

1. Honestidad
2. Actitud de servicio
3. Compromiso
4. Aprendizaje continuo
5. Innovación
6. Trabajo en equipo
7. Respeto
8. Actitud positiva.

ANEXO 4. Lineamientos para la definición de la estrategia

Gráfico A3. Marco de referencia para traducción de la misión y la estrategia

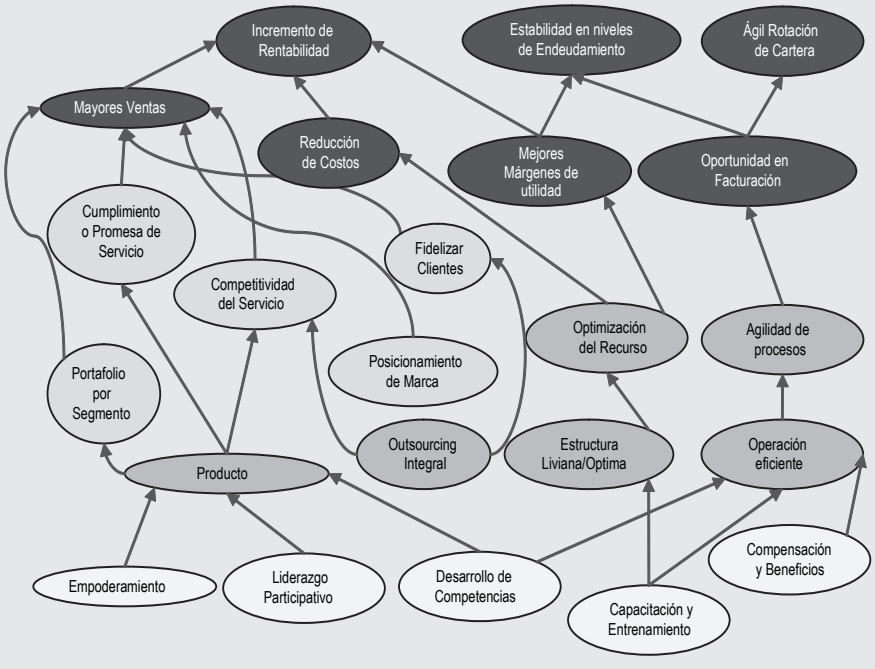
El BSC proporciona un marco de referencia para traducir la visión y la estrategia en términos operacionales



- La medición es el lenguaje que da claridad a los conceptos que son vagos
- La estrategia se puede describir como una serie de relaciones de causa y efecto
- La estrategia describe cómo los activos intangibles se convierten en activos tangibles

ANEXO 5.

Gráfico A4. Mapa Estratégico



GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito y que no está postulado a publicación en otra revista.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista **Estudios Gerenciales**. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista **Estudios Gerenciales**, tanto en su publicación impresa como electrónica.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar los artículos que cumplen con los criterios de publicación de la revista. Previamente a la publicación, los artículos serán sometidos a la valoración de pares anónimos, el concepto que estos emitan se les dará a conocer a los autores.
- **Estudios Gerenciales** es una revista arbitrada, enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas sus ramas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. También participan artículos producto de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa que utilicen el método científico. Igualmente, son bienvenidas las cartas al editor, los artículos de revisión y los reportes de caso que sigan una rigurosa metodología investigativa.
- En ningún caso serán ensayos.
- Se recibirán artículos en español, inglés y portugués.
- Los artículos deben contener:

a. **Hoja de presentación del artículo.** Primera página del documento. Incluye:

1. ***Título en español e inglés.*** Claro y preciso. Formato título 1 y alineado a la izquierda.
2. ***Breve reseña del autor.*** Se localizará debajo de cada autor, incluirá: máximo grado académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, grupos de investigación a los que pertenece, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. Si es el caso, se debe anexar la información básica del proyecto de las investigaciones que dan origen al artículo y fuentes de financiación.

3. ***Resumen analítico del artículo de máximo 120 palabras -en español e inglés-.*** El resumen deberá ser en tercera persona, mostrando la finalidad, metodología, resultados y recomendaciones, no debe llevar abreviaciones o ecuaciones.

4. ***Palabras claves en español y en inglés (Mínimo 3, máximo 5).***

5. ***Clasificación Colciencias* y JEL** para todos los artículos.***

b. **Cuerpo del artículo.** Siguiendo un orden similar al siguiente:

1. ***Introducción.*** Da cuentas de los antecedentes y el objetivo de investigación. Plantea el hilo conductor del artículo.

2. ***Desarrollo.*** Presenta y justifica la metodología escogida; para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma. Cada sección debe ir numerada.

3. ***Conclusiones.*** Se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se hacen recomendaciones y se plantean futuras líneas de investigación.

4. ***Bibliografía o fuentes de información, se presentarán de acuerdo al estilo APA (véase final de este documento)***.*** Las referencias aparecerán en orden alfabético y cuando son del mismo autor se organizan en orden cronológico. Deben utilizar numeración romana.

5. ***Anexos***

c. **Referencias bibliográficas y notas de pie de página.** Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al.". En las notas de pie de página se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin gráficos.

d. **Tablas y figuras.** En el texto se hará mención a todas las tablas y gráficas. Cada una de estas categorías llevará numeración propia y continua de acuerdo con su aparición en el texto. Todas las tablas y figuras llevarán título y fuente. Las tablas y las figuras irán insertadas (opción de edición: insertar) en el texto y además se deben enviar en un archivo aparte al del artículo.

e. **Ecuaciones.** Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de fórmulas o ecuaciones. Todas las ecuaciones deben numerarse en orden de aparición.

f. **Imágenes y fotos.** Deben enviarse en alta definición. Las tablas y figuras no se consideran imágenes.

g. **Consideraciones generales:**

- **Extensión:** No exceder de 25 páginas en total.
- **Tipo de letra:** Fuente Arial, No.12, tamaño carta, interlineado 2, márgenes simétricos de 3 cm.
- Los artículos se deben redactar en **tercera persona del singular (impersonal),** contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. El autor es responsable de hacer previamente a su entrega la revisión de estilo.

POSTULACIÓN DE UN ARTÍCULO

1. **Enviar un correo con los siguientes archivos a la dirección estgerencial@icesi.edu.co.** Los formatos de postulación se encuentran en la página web: **http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/guia_para_autores_de_artículos.php**

a. Artículo en archivo de Word o compatible IBM donde se incluyan todas las recomendaciones de esta Guía para Autores.

b. Formato de postulación de artículos diligenciado.

c. Formato de hoja de vida de autores, diligenciado por cada autor.

d. Archivo de gráficas y tablas, preferiblemente en Excel. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta resolución.

2. En lo corrido de dos o tres días debe **recibir un acuso de recibo** de los documentos, en caso que esto no ocurra, comunicarse con la Coordinación de la Revista al teléfono: (57) (2) 555 2334, Ext. 8210.

ESTILO APA PARA PRESENTACIÓN DE CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Revista:**

  Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas citadas.

  Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith´s theory of the natural price. *History of Political Economy, 18*(3), 362-382.

- **Libro:**

  Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed, rango de páginas). Ciudad: Editorial.

  Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- **Ponencia o comunicado en congreso:**

  Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título de ponencia o comunicado*. En inicial(es) del nombre Apellido (Ed.). Título (rango de páginas citadas). Ciudad. Editorial.

  Ortiz, C. (2005). La importancia de la auditoría. En R. Rodríguez (Ed.) memorias II Simposium de contabilidad Digital Uni-

versidad-Empresa. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Informes publicados:**

  Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Ciudad: Entidad encargada, Número de páginas.

- **Informes no publicados:**

  Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título. Manuscrito no publicado.

- **Internet:**

  Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, dirección electrónica.

  Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf

---

* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

1) ***Artículo de investigación científica y tecnológica***. Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

2) ***Artículo de reflexión***. Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

3) ***Artículo de revisión***. Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

** Clasificación JEL, consultar: http://www.econlit.org/subject_descriptors.html

*** Para mayor información, visite el sitio: http://www.apastyle.org/

GUIDELINES FOR AUTHORS OF ARTICLES

- Authors must guarantee that the presented article has not been published before and that is not actually presented to consideration of other journal.
- Authors are responsible for the contents of their document; they do not compromise the principles or policies of Icesi University or the Editorial Committee of the journal **Estudios Gerenciales**. The authors have authorized and agreed to assign any and all intellectual rights to **Estudios Gerenciales**, in both its printed and electronic versions.
- The Editorial Committee reserves the right to publish the articles that meet the journal's editorial policy. Prior to its publication, each article will be evaluated for anonymous academic pairs, their comments and decisions will be sent to the corresponding author.
- **Estudios Gerenciales** is an academic journal that follows international guidelines for assessment by anonymous pairs. It releases unpublished articles on a quarterly basis. The articles are the result of an analysis of current situations or events, research studies or any other similar intellectual work conducted by authors from the national or international academic community in different areas of Economics and Administration.
- No essays will be published.
- Articles may be submitted in English, Spanish or Portuguese.
- Articles must contain:

a. **Presentation page.** The first page of the document. It includes:

1. ***Title in Spanish and English.*** A clear precise title on the first page in format title 1 aligned to the left.
2. ***An outline of the author's background.*** This outline will be placed underneath each author's name. It should include the author's academic background, institutional engagement, job title, research group memberships, corresponding address and e-mail address. The author must also attach basic information about the research project or studies that gave rise to the article; and financial founding used to the project.
3. ***An analytical abstract of the article or paper in maximum 120 words both in English and Spanish.*** The abstract must be written in the third person. It must discuss the main objec-

tive of the investigation and the methodology as well as the results and recommendations. No abbreviations or equations should be used.

4. ***Key words in both English and Spanish (Minimum 3, maximum 5)***
5. ***Colciencias[*] and JEL[**] classifications for every article.***

b. **Body of the article.** The following order is suggested:

1. ***Introduction.*** Section that includes the background and objective of the investigation. It also shows the order of the document by sections.
2. ***Body.*** It presents and justifies the selected methodology; after that, it develops and shows the results of its application. The sections in the body of the article are listed consecutively using roman numbers.
3. ***Discussion.*** The main results of the article are shown in this section. It does not represent an abstract of the document. It must propose recommendation and future lines of investigation.
4. ***Bibliography or information sources, provided in conformance with APA style[***] (go to the end of this document).*** References are listed in alphabetical order. If several references are about the same author, then they will be arranged in chronological order and must be listed using roman numbers.
5. ***Annexes***

c. **Bibliographical references and footnotes.** Bibliographical references will be provided in parenthesis (surname, year) in the body of the article or paper if they are used as a reference; and will be provided as Surname (year); if they are part of the narrative of the text. If a bibliographical reference involves two different authors, first author's surname goes first followed by the second author's surname and the year. If a reference involves more than two authors, cite all authors the first time the reference occurs; in subsequent citation, include only the surname of the first author followed by "*et al.*" and the year. If the author is part of the text, then only the year is shown in parenthesis. Footnotes must show clarifying information only. They are numbered consecutively. They are not to contain any charts or graphs.

d. **Tables and charts.** The articles will contain references to the tables or charts. Each of these categories will have its own consecutive number in order of appearance in the article. All tables and charts must have a title and a source. They must be inserted in the text (using option Edit, then Insert) in the text. Charts (graphs, pictures, diagrams, etc.) and tables (charts and general tabulations) will be attached in original separate files to any articles sent to the journal for publication.

e. **Equations.** Equations will be made using only the formula or equation editor, they must be listed using roman numbers.

f. **Imagines and pictures.** They must be sent in high definition

format. Tables and charts are not considered imagines.

g. **General considerations:**

- **Length:** It may not exceed 25 pages in total.
- **Font:** Arial, font size 12, size of page letter, double-spaced lines, symmetric borders of 3 cm.
- Articles are written in the **third person singular (impersonal)**. Proper punctuation, drafting, and spelling will be used. The paragraph structure must be balanced. Authors are responsible for conducting a stylistic review of their articles before submitting them.

SUBMITTING AN ARTICLE

1. **You must send an e-mail with the following files to: estgerencial@icesi.edu.co** Submitting forms are available at: **http://www.icesi.edu.co/estudios gerenciales/guidelines for articles.php**

a. Article in Word file or a compatible file with IBM. It may include all the guidelines given in this document.

b. Completed submitting form for articles.

c. Completed CV form for authors; one for each author.

d. If the article has any table or graph, you must submit a separated file with these figures. Pictures and images must be sent in high definition format.

2. **You must receive an email** from the Journal coordination two or three days after you have submitted your article. In other case, please contact directly the journal's coordinator to the telephone number: (57) (2) 555 2334, Ext. 8210.

APA STYLE FOR PRESENTATION OF REFERENCES

- **Journal:**

  Author, A.A. (year). Title of the article. *Name of the journal, volume* (number), range of referenced pages.

  Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith´s theory of the natural price. *History of Political Economy, 18*(3), 362-382.

- **Book:**

  Author, A.A. (year). *Title* (edition number, range of referenced pages). City: Publisher.

  Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- **Lecture or conference at a meeting:**

  Author, A.A. (year). *Title of lecture or conference.* Last name (Publisher). Title (range of referenced pages). City. Publisher.

  Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoria.* En R. Rodríguez (Ed.) memorias II Simposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Published reports:**

  Author, A.A. (year). *Title*. City: Entity in charge, number of pages.

- **Unpublished reports:**

  Author, A.A. (year). *Title*. Unpublished manuscript.

- **Internet:**

  Author, A.A. (year). *Title*. Downloaded on (day, month, year), e-mail address.

  Echevarria, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Retrieved june 21, 2005, from www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf

---

* Colciencias (The national institute for the sciences and technology development in Colombia) classification for scientific and technologic articles:

1) ***Research article.*** Detailed report of the results of an original and finished research project. The structure generally used for these documents is: introduction, methodology, results, and conclusions.

2) ***Reflection article.*** Report of a finished research project from the author's analytic, interpretative or critical perspective on a specific topic, using the original sources.

3) ***Review article***. Report of a finished research project where the results of previews research projects published or not, are analyzed, systematized and integrated, in order to show the main discoveries and tendencies in a specific scientific or technological subject. It is characterized for presenting a careful bibliographical review of at least 50 references.

** JEL classification, go to: http://www.econlit.org/subject_descriptors.html

*** For more information, visit: www.apastyle.com

GUIA PARA OS AUTORES DE ARTIGOS

- Os autores devem garantir que seu artigo seja inédito e que não esteja postulado para publicação em outra revista.
- Os autores de artigos são responsáveis pelos mesmos e portanto não comprometem os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem os do Comitê Editorial da revista **Estudios Gerenciales**. Os autores autorizam e aceitam a cedência de todos os direitos à revista **Estudios Gerenciales**, tanto em sua publicação impressa como eletrônica.
- O Comitê Editorial se reserva o direito de publicar os artigos que cumpram com os critérios de publicação da revista. Anteriormente à publicação, os artigos serão submetidos a avaliação por pares anônimos, e os juízos por eles emitidos serão comunicados aos autores.
- **Estudios Gerenciales** é uma revista sujeita a arbitragem, enfocada nas áreas temáticas da Economia e da Administração em todos os seus ramos. É privilegiada a publicação da produção intelectual com origem em investigações dos académicos e profissionais nacionais e internacionais. Também participam artigos produto de reflexões originais sobre a problemática econômica e administrativa que utilizem o método científico. Serão igualmente bem vindas as cartas ao editor, os artigos de revisão e os relatos de casos que sigam uma rigorosa metodologia de investigação.
- Em nenhum caso serão ensaios.
- Serão recebidos artigos em espanhol, inglês e português.
- Os artigos deverão conter:

a. **Folha de apresentação do artigo.** Primeira página do documento. Inclui:

1. ***Título em espanhol e inglês.*** Claro e preciso. Formato de título 1 e alinhado à esquerda.
2. ***Breve resenha do autor.*** Será localizada por baixo de cada autor, e incluirá: máximo grau acadêmico alcançado, vinculação institucional, cargo, grupos de investigação a que pertence, endereço de correspondência postal e de correio eletrônico para contato. Se for o caso, deverá ser anexada a informação básica do projeto das investigações que dão origem ao artigo e fontes de financiamento.
3. ***Resumo analítico do artigo no máximo de 120 palavras -em***

espanhol e inglês-. O resumo deverá ser na terceira pessoa, mostrando a finalidade, metodologia, resultados e recomendações, não devendo ter abreviações ou equações.

4. ***Palavras chave em espanhol e em inglês (Mínimo 3, máximo 5).***
5. ***Classificação Colciencias*, e JEL** para todos os artigos.***

b. **Corpo do artigo.** Seguindo uma ordem semelhante à seguinte:

1. ***Introdução.*** Dar conta dos antecedentes e do objetivo da investigação. Delinear o fio condutor do artigo.
2. ***Desenvolvimento.*** Apresentar e justificar a metodologia escolhida; para em seguida passar a seu desenvolvimento e mostrar os resultados da aplicação da mesma. Cada seção deverá ser numerada.
3. ***Conclusões.*** Serão realçados os principais aspectos do artigo mas isto não representa um resumo do mesmo. Serão feitas recomendações e se apresentam futuras linhas de investigação.
4. ***Bibliografia ou fontes de informação, serão apresentadas de acordo com o estilo APA (ver o final deste documento)*****.** As referências devem surgir por ordem alfabética e quando forem do mesmo autor serão organizadas por ordem cronológica. Deverá ser usada numeração romana.
5. ***Anexos***

c. **Referências bibliográficas e notas ao pé de página.** As referências bibliográficas serão incluídas no corpo do texto de duas formas: como narrativa (se fecha entre parêntesis apenas o ano de publicação, por exemplo: Sobrenome (ano)); e como referência (se fecha entre parêntesis o sobrenome do autor e o ano, por exemplo: (Sobrenome, ano)). No caso de serem mais de dois autores, citar o sobrenome de todos na primeira vez e em seguida apenas o primeiro seguido de "et al.". Nas notas ao pé de página será exibida apenas informação elucidativa, cada nota será em numeração consecutiva e sem gráficos.

d. **Tabelas e figuras.** No texto será feita referência à tabela ou gráfico. Cada uma dessas categorias terá numeração própria e contínua de acordo com seu surgimento no texto. Todas as tabelas e figuras terão título e fonte. As tabelas e as figuras serão inseridas (opção de edição: inserir) no texto e além disso devem ser enviadas em um arquivo aparte do arquivo do artigo.

e. **Equações.** As equações serão realizadas unicamente com o editor de fórmulas ou equações. Todas as equações deverão ser numeradas por ordem de surgimento.

f. **Imagens e fotos.** Devem ser enviadas em alta definição. As tabelas e figuras não são consideradas imagens.

g. **Considerações gerais:**

- **Extensão:** Não exceder 25 páginas no total.
- **Tipo de letra:** Fonte Arial, No.12, tamanho carta, espaçamento 2, margens simétricas de 3 cm.

- Os artigos devem ser redigidos na **terceira pessoa do singular (impessoal),** contar com pontuação e redação adequada, sem erros ortográficos. Manter o equilíbrio na estrutura de seus parágrafos. O autor é responsável por fazer anteriormente à sua entrega a revisão de estilo.

POSTULAÇÃO DE UM ARTIGO

1. **Enviar uma mensagem com os seguintes arquivos para a direção estgerencial@icesi.edu.co.** Os formatos de postulação se encontram na página web: **http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/guia_para_autores_de_artigos.php**

a. Artigo em arquivo de Word ou compatível IBM onde sejam incluídas todas as recomendações deste Guia para Autores.

b. Formato de postulação de artigos concluído.

c. Formato de folha de vida dos autores, concluído por cada autor.

d. Arquivo de gráficos e tabelas, de preferência em Excel. As imagens e fotos deverão ser enviadas em alta resolução.

2. Passados dois ou três dias **deverá receber a confirmação de recebimento dos documentos,** e no caso em que isso não ocorrer, contatar com a Coordenação da Revista por telefone: (57) (2) 555 2334, Ext. 8210.

ESTILO APA PARA APRESENTAÇÃO DE CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS.

- **Revista:**
  Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista, Volume* (Número), enumeração das páginas citadas.

  Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith´s theory of the natural price. *History of Political Economy, 18*(3), 362-382.

- **Livro:**
  Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título* (# ed, enumeração das páginas). Cidade: Editora.

  Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- **Conferência ou comunicado em congresso:**

  Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título de conferência ou comunicado*. Em inicial(is) do nome e Sobrenome (Ed.). Título (enumeração das páginas citadas). Cidade. Editora.

  Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoria.* En R. Rodríguez (Ed.) memorias II Simposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Informações publicadas:**

  Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título*. Cidade: Entidade representante, Número de páginas.

- **Informações não publicadas:**

  Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título*. Manuscrito não publicado.

- **Internet:**

  Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título*. Recuperado em dia do mês do ano, endereço eletrônico.

  Echevarria, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf

---

* Classificação Colciencias para artigos científicos e tecnológicos:

1) ***Artigo de investigação científica e tecnológica.*** Documento que apresenta, de forma detalhada, os resultados originais de projetos de investigação terminados. A estrutura geralmente utilizada contém quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.

2) ***Artigo de reflexão.*** Documento que apresenta resultados de investigação terminada a partir de uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.

3) ***Artigo de revisão.*** Documento resultante de uma investigação terminada onde se analisam, sistematizam e integram os resultados de investigações publicadas ou não publicadas, sobre um campo de ciência ou tecnologia, com o fim de dar conta dos avanços e das tendências de desenvolvimento. Se carateriza por apresentar uma cuidadosa revisão bibliográfica de pelo menos 50 referências.

** Classificação JEL, consultar: http://www.econlit.org/subject_descriptors.html

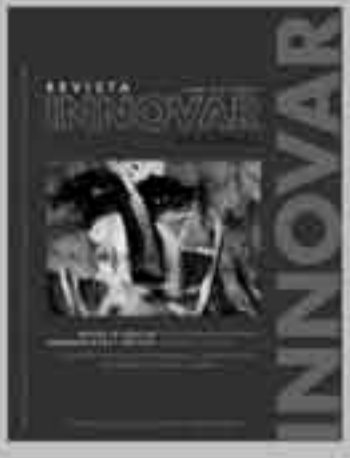
*** Para mais informações, visite o site: http://www.apastyle.org/

REVISTA
INNOVAR
JOURNAL

REVISTA INDIZADA EN EL
SOCIAL SCIENCES CITATION INDEX

Categoría A1 en el
Índice Bibliográfico
Nacional de Colciencias

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública



No.35

marketing

Foreign Branding: Examining the Relationship between Language and International Brand Evaluations

Gender, age and brand in Chilean's Christmas request: A Content Analysis of Chilean Children's Letters to Santa

administración pública

Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas

En la búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles

contabilidad y finanzas

Modelización del riesgo de crédito en proyectos de infraestructuras

Multinacionales europeas: rentabilidad y "paraísos fiscales"

Un sistema de costes basado en actividades para las unidades de explotación pecuaria de doble propósito

gestión de operaciones y tecnología

El capital relacional como fuente de innovación tecnológica

organizaciones y cultura

El ajuste en el diseño organizativo como factor de éxito en los acuerdos de cooperación entre empresas

Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana

reseñas críticas

The Concept of Corporate Strategy

Edición Especial en Educación

Políticas del cambio en educación y gestión de la innovación

La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders

Using empirical based case studies to improve motivation, non-technical skills and content learning: a longitudinal study of an EHEA experience

La autodeterminación en adolescentes con discapacidad intelectual

Predictors for bullying at work in the field of education

La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios. Estudio comparativo Colombia-Francia

Angustia docente: una revisión de la investigación del malestar y la violencia docente en Latinoamérica

An empirical study of economists and the new graduate and postgraduate economics' degrees

La educación de posgrado en España. Un estudio empírico de la estructura de motivaciones latentes

Economía política del financiamiento de los estudios universitarios en Chile (1980-2010): debate de sus fundamentos

Evaluación de la organización académico-administrativa de tres programas de Maestría en Educación con relación a los parámetros establecidos por el CONACyT

A model for measuring research capacity from an intellectual capital-based approach in a Colombian higher education institution