



3C | empresa

Investigación y pensamiento crítico

EDICIÓN
23

Edición N.º 23

Vol. 4 N.º 3 (2015)

Agosto - noviembre 2015

ISSN: 2254 - 3376

Publicación trimestral

Depósito legal: A 268-2012

Área de Innovación y Desarrollo S.L.

INCLUIDA EN/ INDEXED IN

INDEXACIÓN	CATÁLOGOS
  CRUE REBIUN Red de Bibliotecas Universitarias	 Universitat d'Alacant Universidad de Alicante
 DOAJ DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS	 UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA
 	 UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS M A D R I D
	 BASE DE DATOS ISOC
	 Catálogo BNE
	 <i>Biblioteca Valenciana</i>
	 BIBLIOTECA NACIONAL  BN
	 CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

OBJETIVO DE 3C EMPRESA

Revista de carácter científico social donde se difunde trabajos de investigación que abarcan diferentes temáticas relacionadas con las ciencias sociales, entre las que destacan la economía, la gestión empresarial e institucional y el ámbito educacional.

3Ciencias como editorial científica pretende transmitir a la sociedad las ideas y proyectos más innovadores, ingeniosos y reflexionados, plasmados en los artículos originales y en los libros publicados con la más alta calidad científica y técnica.

NUESTRO PÚBLICO

- **Personal investigador.**
- **Doctorandos.**
- **Profesores** de universidad.
- **Oficinas de transferencia de resultados de investigación. (OTRI)**
- **Empresas** que desarrollan **labor investigadora** y quieran publicar alguno de sus estudios.

 empresa 	<p>3c Empresa, investigación y pensamiento crítico</p> <p>Periodicidad trimestral</p> <p>Edición nº 23</p> <p>Volumen 4 Número 3 (Agosto - Noviembre 2015)</p> <p>DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323</p> <p>Tirada nacional e internacional.</p> <p>Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.</p> <p>ISSN: 2254-3376</p> <p>Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012</p> <p><i>Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente y el autor. (This publication may be reproduced by mentioning the source and the authors).</i></p>	<p>Editorial: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.</p> <p>Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial.</p> <p>C/ Els Alzamora , nº 17 Alcoy, Alicante (España) Tel: 965030572</p> <p>E-mail editor: info@3ciencias.com</p> <p>www.3ciencias.com</p> <p>Copyright © Área de Innovación y Desarrollo, S.L.</p>
--	--	--

NORMATIVA DE PUBLICACIÓN

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por apellidos de los autores y de acuerdo con el siguiente orden: apellidos (mayúscula la primera letra) del autor o autores, iniciales del nombre en mayúsculas, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva). Seguir la normativa sobre referencias bibliográficas y citas textuales APA.
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores no están obligados a ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

RULES OF PUBLICATION / INSTRUCTIONS TO AUTHORS

- The articles, which are unpublished, have a maximum length of 3,500 words, including footnotes and bibliography page, even shorter extensions appreciate. You should not use too many references. The abstract should not exceed 200 words.
- The title of the article should be expressed both in Spanish and English.
- The articles should be written in Spanish.
- Each article should be preceded by a short summary, in Spanish and English, and five key words in both languages. Furthermore incorporate job classification according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.
- It will assess the inclusion of charts and graphs that support the thesis developed in the article.
- You should see the name of the author/s on the first page, along with their academic qualifications and university official, institution or company in which they are employed.
- References appear at the end of the article under the heading References, arranged alphabetically by authors' last names and in accordance with the following order: surname (capitalizing the first letter) of the author, initials of the name in capital letters, publication year (brackets and distinguishing a, b, c, if the author has more than one work cited in the same year), title of article (in quotation marks) and title of the journal in which the article (in italics). Follow the rules for APA citations bibliography.
- The originals will be published electronically in "Word" or compatible and color.
- The images of the publication will be sent in jpg format.
- The magazine reserves the right to edit and correct items, including certain portions separate and square up the particularly relevant or bold text, respecting the spirit of the original.
- Avoid using excessively cutting a language specialist, the benefit of an easier understanding of the ideas and to the extent possible, the use abuse language and mathematical functions.
- The authors don't must assign the rights to the articles published INNOVATION AND DEVELOPMENT AREA, SL

SUMARIO

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE	149
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ANALYSIS AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF BUSINESS HOSTING	149
José Octavio Molina Germán, Anel Yadira Pérez Melo y Hugo Manuel López Hernández	
LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	160
BUSINESS INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE.....	160
José Alberto Acosta Guzmán	
MEJORA DEL CONOCIMIENTO EN LOS OPERARIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL MEDIANTE EL ABP	175
INDUSTRIAL MAINTENANCE AND MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE CYCLE	175
Francisco Javier Cárcel Carrasco	
CRITERIOS DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	185
CRITERIA FOR FAMILY BUSINESS CONCEPTUALIZATION	185
J. J. Aranda-Ontiveros, W. Oreza-Pacheco, M. Solorzano-Díaz y J. E. Madero-Llanes	



3C | empresa

Recepción: 15 de abril de 2015

Aceptación: 28 de julio de 2015

Publicación: 27 de agosto de 2015

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ANALYSIS AND ITS
INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF
BUSINESS HOSTING**

José Octavio Molina Germán¹

Anel Yadira Pérez Melo²

Hugo Manuel López Hernández³

1. Lic. en Administración de Empresas. Maestría en Administración. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán.
octavio.udo@hotmail.com
2. Lic. Admón. Turística. MC. Desarrollo Estratégico del Turismo. Dra. en Educación. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán.
aypmudomzt@hotmail.com
3. Lic. en Psicología del Trabajo. Maestría en Desarrollo Humano. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán. humalohe@hotmail.com

RESUMEN

El estudio del liderazgo es uno de los temas que más interés despierta en el ámbito del análisis de las organizaciones, en este sentido, existen importantes hallazgos que reflejan su influencia sobre distintas variables. Los resultados derivados de este estudio permiten profundizar en el conocimiento de los factores inherentes al liderazgo transformacional y las dimensiones asociadas al clima organizacional como una alternativa para mejorar los procesos de gestión y dirección de empresas de hospedaje.

ABSTRACT

The study of leadership is one of the issues that most interested in the field of organizational analysis, in this sense, there are important findings that reflect their influence on different variables. The results from this study allow deeper understanding of the factors inherent in transformational leadership and work environment dimensions as an alternative to improve management processes in hosting organizations.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo Transformacional; Liderazgo Transaccional; No liderazgo; Clima Organizacional; Organizaciones de hospedaje.

KEY WORDS

Transformational Leadership; Transactional Leadership; Laissez Faire; Work environments; Hosting organizations.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones del contexto en el que existen las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios constantes e impredecibles, lo que implica desenvolverse en ambientes organizacionales de incertidumbre. Este hecho y otras circunstancias, hacen que el tema del liderazgo represente un elemento fundamental, en el marco de la práctica organizacional, para alcanzar los mejores indicadores de eficacia y competitividad.

El análisis de las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y clima organizacional, permite identificar características de los directivos y su incidencia en el ambiente laboral.

Comprender la dinámica e interrelación entre estos constructos, puede significar la oportunidad de avances sustanciales en el desarrollo directivo de las organizaciones y la generación de modelos de gestión que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

Para el caso del presente trabajo, el objeto de estudio fueron empleados de una empresa de hospedaje de la Ciudad y Puerto de Mazatlán, Sinaloa, México. Se considera que los directivos de estas organizaciones, que pertenecen a un sector muy importante en el desarrollo económico y social del país, deben ser líderes estratégicos que generen procesos de transformación en un contexto cada vez más cambiante y competitivo.

Se retoma el Modelo de Bass y Avolio para el estudio del liderazgo y la perspectiva de análisis de clima organizacional de Kois & Decottis.

LIDERAZGO

Algunos estudios como liderazgo y clima de trabajo (Aguilera, 2011); liderazgo y su influencia en clima organizacional (Cervera, 2012), abordan la asociación entre las variables ejes del presente estudio. Existen diversas teorías que han ido surgiendo en el transcurso de los años. De acuerdo con Mendoza (2005), éstas se agrupan en 4 bloques: Teorías de los rasgos (orientadas a la descripción de las características de personalidad de los líderes), teorías conductuales (análisis de la conducta del líder y su influencia en sus seguidores), teorías de contingencias y situacionales (estilos de liderazgo adecuados a las situaciones) y por último, las teorías transformacionales (aspectos vinculados con la transformación de los individuos y las organizaciones).

El modelo de liderazgo transformacional tuvo su origen en los conceptos fundamentales de Burns en 1978, quien consideró dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional (citado en Bass & Steidlmeier, 1999).

Bass y Avolio (1991), retoman este modelo e identifican tres estilos de liderazgo en las organizaciones: transformacional, transaccional y no liderazgo. Este enfoque se utilizó para la orientación de la presente investigación.

El liderazgo transformacional se define como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Bajo esta premisa, el líder influye sobre sus subordinados al modificar las bases motivacionales sobre las que trabajan, identificar las necesidades de los mismos y estimular en ellos nuevas y más altas necesidades.

El liderazgo transformacional está caracterizado por cuatro subescalas (Mendoza, Torres e Ibarra, 2008). La primera es carisma (influencia idealizada-atributos e influencia idealizada-conducta). En ésta se considera por una parte, los atributos del líder y por otra, su conducta. El líder proporciona el sentido de la visión y la misión, genera respeto y confianza, motiva e inspira a sus seguidores e incrementa el optimismo.

La segunda subescala es inspiración motivacional donde se intenta comunicar una visión, expresando con sencillez los propósitos a alcanzar, donde se utilizan símbolos para orientar esfuerzos y se representa al líder como un modelo para los seguidores.

En la estimulación intelectual, tercer subescala, el líder provee un flujo de ideas novedosas que permiten despertar entre sus seguidores nuevas formas de concebir los problemas y pensamientos, a partir del reconocimiento de nuevas creencias y valores.

La última subescala es la consideración individual. En ella el líder se caracteriza por prestar atención personal a sus seguidores, los dirige pero también los aconseja y busca el equilibrio entre las necesidades del individuo y de la organización.

Además de estas cuatro subescalas, Mendoza (2005), adiciona una quinta, que representa la tolerancia psicológica, en la cual, el líder debe ser capaz de utilizar la paciencia y el sentido del humor como estrategia para afrontar momentos duros y difíciles.

En lo que respecta al liderazgo transaccional, Bass (1999), señala que se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan, es decir, realizan una serie de transacciones bajo una connotación de costo-beneficio.

Las subescalas de este estilo son: 1) premio contingente: el líder premia a los seguidores por lograr los estándares de actuación establecidos. El premio se encuentra en función del esfuerzo y el logro; 2) dirección por excepción activa: el líder especifica las normas para su cumplimiento y lo que se considera un rendimiento insuficiente, 3) dirección por excepción pasiva: alude a los líderes que intervienen sólo cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido.

El no liderazgo o laissez – faire representa la forma de dirección más inactiva o pasiva. Se evita la toma de decisiones adecuadas, con ello se presenta un retraso en todos los procesos. Bajo este enfoque no existe responsabilidad alguna respecto a la función del liderazgo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Show (2002), conceptualiza el clima organizacional como la percepción del empleado respecto al ambiente de trabajo y afirma que es uno de los factores que mayor influencia tienen en el desempeño profesional. Asimismo, autores como Gershon R.R.; Stone P.W.; Bakken S. & Larson, E. (2004) lo definen como el conjunto de valores y normas de la cultura organizacional que perciben los empleados.

El clima organizacional es abordado desde diversas perspectivas que van desde las características tanto del medio ambiente laboral (condiciones físicas del lugar de trabajo, tamaño de la organización, la estructura y las políticas de recursos humanos), hasta elementos como los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación.

Bajo esta lógica, se dificulta estudiar el clima en las organizaciones debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles (Koys & Decottis, 1991), sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Estos autores al igual que Rousseau (1988), contribuyeron de manera importante al estudio del clima organizacional, aportando una de las definiciones que diversos autores consideran como la más completa, la cual señala que el clima organizacional está integrado por aquellas descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, representada por percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

El clima organizacional ha sido abordado desde diferentes enfoques teóricos para su definición y descripción: 1) Enfoque estructuralista u objetivo (aborda las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas); 2) Enfoque subjetivo (concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización); 3) Enfoque de síntesis o integrado (retoma los anteriores y plantea los efectos subjetivos percibidos, sobre todo del estilo administrativo de la organización. Considera asimismo otros factores ambientales respecto a las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización).

Koys y Decottis, (1991), proponen ocho escalas de Clima Organizacional: 1) Autonomía: percepción del trabajador de la autodeterminación y responsabilidad en la toma de decisiones; 2) Cohesión: alude a las relaciones y apoyo entre los trabajadores de la organización; 3) Confianza: libertad para comunicarse con sus superiores de forma confidencial; 4) Presión: percepción respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea; 5) Apoyo: se refiere al respaldo y tolerancia respecto al comportamiento dentro de la institución; 6) Reconocimiento: percepción en relación a la recompensa que reciben los miembros de la organización por su contribución; 7) Equidad: apreciación de los empleados en torno a políticas y reglamentos claros y equitativos; 8) Innovación: expectativas para asumir riesgos y ser creativo en el trabajo.

METODOLOGÍA

El diseño de la presente investigación corresponde a un estudio no experimental, de corte transversal y de carácter descriptivo correlacional.

Los instrumentos aplicados fueron, para la variable liderazgo transformacional, la adaptación del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Mendoza (2005), en las versiones “Uno mismo” y “Visto por otros”, el cual ha sido validado, confiableizado y estandarizado en México en distintos tipos de organizaciones tanto públicas como privadas. Este instrumento se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), elaborado por Bass & Avolio (1997), en la Universidad de Binghamton en Nueva York.

Para la medición del clima organizacional, se ha utilizado el cuestionario de Koys & Decottis (1991), constituido por 40 ítems, el cual ha sido validado y confiableizado en diversos países de América latina en organizaciones públicas y privadas.

RESULTADOS

El análisis de la información sociodemográfica obtenida sobre el personal encuestado refleja:

Tabla 1. Resultados de datos sociodemográficos.

Variable	Personal subordinado		Personal directivo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Sexo	44% Hombres 56% Mujeres		50% Hombres 50% Mujeres	
Edad predominante	36 Años o más (61%)		36 Años o más (73%)	
Escolaridad	13% Licenciatura		33% Licenciatura	
Antigüedad en la empresa	87% Bachillerato máximo		67% secundaria máximo	
	41% tienen 10 años o más		50% tienen 10 años o más	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las dimensiones en su conjunto

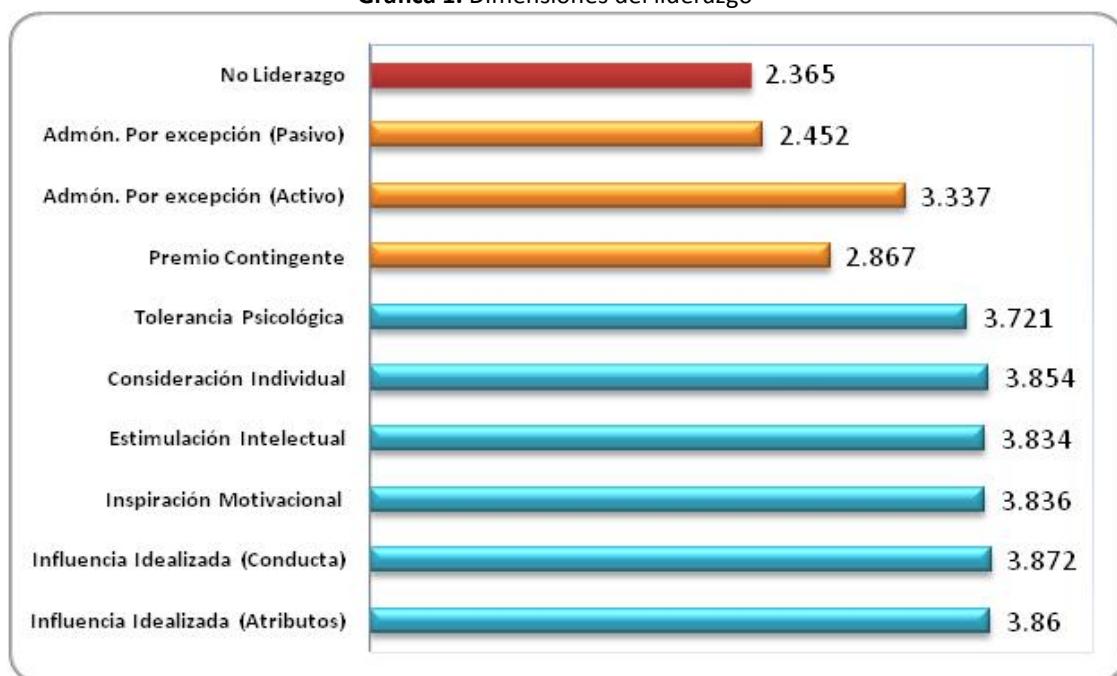
	Mínimo	Máximo	Media	Sd
Clima organizacional				
Autonomía	2.2	5.0	3.728	.7253
Cohesión	2.0	5.0	3.729	.8177
Confianza	2.4	5.0	3.657	.7875
Presión	2.2	5.0	3.778	.7639
Apoyo	2.4	5.0	3.745	.6884
Reconocimiento	2.4	5.0	3.825	.7278
Equidad	2.0	5.0	3.641	.7943
Innovación	2.2	5.0	3.781	.6782
Liderazgo transformacional				
Influencia Idealizada (Atributos)	2.3	5.0	3.860	.7703
Influencia Idealizada (Conducta)	2.3	5.0	3.872	.8007
Inspiración Motivacional	2.3	5.0	3.836	.7530
Estimulación Intelectual	2.0	5.0	3.834	.7850
Consideración Individual	2.5	5.0	3.854	.7271
Tolerancia Psicológica	2.0	5.0	3.721	.7804
Liderazgo transaccional				
Premio Contingente	1.0	5.0	2.867	1.2312
Admón. Por excepción (Activo)	1.0	5.0	3.337	1.1973
Admón. Por excepción (Pasivo)	1.0	5.0	2.452	1.1789
No Liderazgo	1.0	5.0	2.365	1.1097

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

La Tabla 2 presenta la media y la desviación estándar en cada una de las dimensiones de liderazgo y clima para los participantes de este estudio. Como puede apreciarse, las medias mayores se observan en las dimensiones Influencia idealizada atributos, Influencia idealizada conducta y consideración individual, en tanto la dimensión de menor puntuación fue la de No liderazgo, seguida por la de Administración por excepción pasiva y la de Premio contingente. El análisis descriptivo de las medias permite establecer que los empleados

hacen una valoración favorable del estilo de liderazgo transformacional, así como de las diferentes dimensiones del clima organizacional.

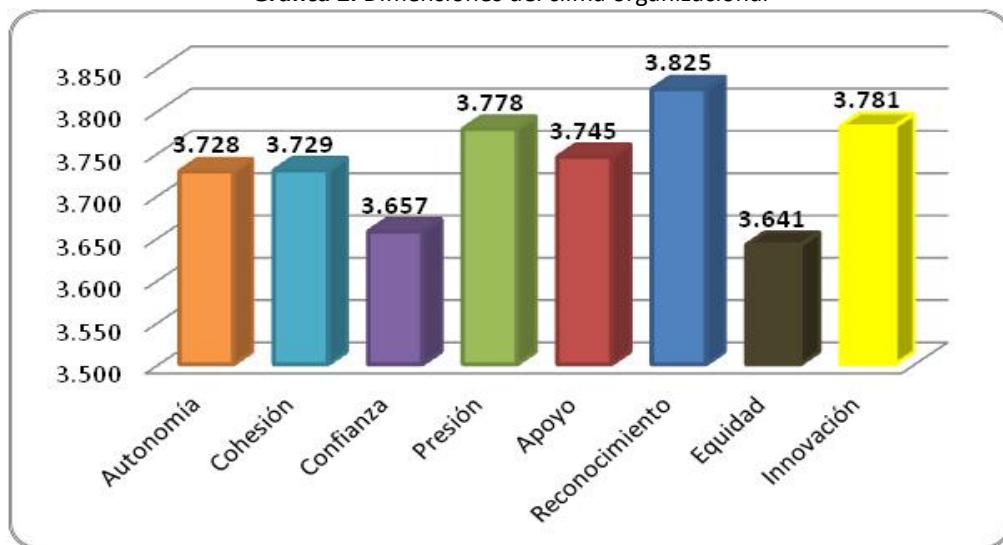
Gráfica 1. Dimensiones del liderazgo



Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

La gráfica 1 muestra el comportamiento de las diez dimensiones evaluadas en los distintos departamentos de la empresa. Como se puede observar las dimensiones Influencia Idealizada Atributos, Conducta y Consideración individual representan las medias mayores (3.9) mientras que la dimensión No liderazgo es la más baja (2.4). Los resultados reflejan una congruencia con el análisis correlacional, en el que las dimensiones señaladas y que corresponden al estilo de liderazgo transformacional, evidencian una relación estadística significativa media, en tanto el estilo de No liderazgo se correlaciona de manera significativa media pero en forma inversa.

Gráfica 2. Dimensiones del clima organizacional



Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

La gráfica 2 muestra el comportamiento de las ocho dimensiones evaluadas en los distintos departamentos de la empresa. Como se puede observar, las dimensiones Presión (3.778), Reconocimiento (3.825) e Innovación (3.781), manifiestan los mayores promedios mientras que la dimensión Equidad es la más baja (3.641). Estos resultados reflejan una similitud con los obtenidos en el análisis correlacional de las dimensiones.

Tabla 3. Correlaciones entre dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo con clima organizacional

		Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
Influencia Idealizada (Atributos)	Correlación de Pearson	.423**	.383**	.344*	.352*	.322*	.486**	.186	.318*
	Sig. (bilateral)	.002	.005	.012	.011	.020	.000	.187	.021
Influencia Idealizada (Conducta)	Correlación de Pearson	.528**	.431**	.492**	.348*	.409**	.357**	.244	.268
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.011	.003	.009	.081	.054
Inspiración Motivacional	Correlación de Pearson	.196	.461**	.364**	.414**	.180	.421**	.093	.437**
	Sig. (bilateral)	.165	.001	.008	.002	.202	.002	.512	.001
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	.366**	.382**	.525**	.331*	.441**	.159	.253	.231
	Sig. (bilateral)	.008	.005	.000	.017	.001	.259	.070	.099
Consideración Individual	Correlación de Pearson	.353*	.512**	.376**	.328*	.195	.165	.253	.233
	Sig. (bilateral)	.010	.000	.006	.018	.165	.244	.070	.096
Tolerancia Psicológica	Correlación de Pearson	.419**	.363**	.354*	.286*	.228	.149	.189	.276*
	Sig. (bilateral)	.002	.008	.010	.040	.105	.291	.180	.048
Premio Contingente	Correlación de Pearson	.239	.470**	.461**	.346*	.112	.332*	.247	.362**
	Sig. (bilateral)	.088	.000	.001	.012	.431	.016	.078	.008
Admón. por excepción (Activo)	Correlación de Pearson	.317*	.212	.412**	.166	.122	.175	.322*	.211
	Sig. (bilateral)	.022	.131	.002	.238	.391	.216	.020	.133
Admón. por excepción (Pasivo)	Correlación de Pearson	-.147	-.472**	-.397**	-.297*	-.218	-.199	-.183	-.340*
	Sig. (bilateral)	.297	.000	.004	.032	.121	.158	.194	.014
No Liderazgo	Correlación de Pearson	-.217	-.535**	-.282*	-.265	-.269	-.206	-.128	-.330*
	Sig. (bilateral)	.123	.000	.043	.058	.054	.143	.364	.017

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

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

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

En la Tabla 3 se observa que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional ejercido por los directivos y el clima Organizacional en la empresa objeto de estudio. La relación se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional, exceptuando las dimensiones autonomía y presión que reflejan relaciones de significancia estadística más bajas.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del análisis estadístico del liderazgo transformacional, así como del clima organizacional, se infiere que los instrumentos de medición son confiables en la medida que sus escalas obtuvieron un coeficiente Alfa de Cronbach con valores de 0.70 y 0.78 respectivamente, lo que indica que la prueba es confiable.

El análisis muestra evidencia de la práctica del liderazgo transformacional y, si se mejora y consolida, puede ser un factor para desarrollar la autoconfianza del empleado. Este fortalecimiento psicológico puede llevar a los empleados a sentirse capaces de realizar tareas más allá de las formalmente establecidas en su puesto de trabajo. Este estilo de liderazgo, además puede generar en el seguidor la percepción de un mejoramiento en el clima organizacional.

Los resultados obtenidos refuerzan la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional desarrollado y la percepción del clima organizacional. Ello supone que las empresas que deseen un clima organizacional favorable deberían fomentar prácticas de liderazgo transformacional que estimulen la participación de los empleados, así como su formación y desarrollo. Finalmente, es posible argumentar que las escalas de liderazgo transformacional y clima organizacional, están validadas para esta muestra y pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las empresas de hospedaje y con ello mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

REFERENCIAS

- Aguilera Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad de Alcalá, Madrid, España
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. [Versión electrónica]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
<http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B.M., & Avolio, B. (1991). Multifactor Leadership Questionnaire (form sx raler). Center for Leadership studies. School of management. Binghamton University. USA.
- Bass, B.M., Avolio B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, 207-218. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour, *Leadership Quarterly*, Vol 10, nº 2, 181-217
[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Cervera Cajo, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Mayor de San Marcos, Perú.
- Gershon R.R., Stone P.W., Bakken S. & Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare JONA; 34, 33-40.
- Koys D.J. & Decottis T.A. (1991) Inductive measures of psychological climate, *Human relations*, 44, 3, 265-385. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Mendoza Martínez, I.A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis inédita de Doctorado) Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza Martínez, I. A.; Torres Solís, J. R. & Ibarra Cortés, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un Sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo Transformacional y transaccional de sus Directivos. *Revista Investigación Administrativa*. 29-41
- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Wiley, 139-158.
- Schneider B., Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500>.
- Show J. (2002) Enhancing work climate to improve performance and retain employees. *JONA*.32, 393-397. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-200207000-00007>

Recepción: 06 de abril de 2015**Aceptación:** 08 de mayo de 2015**Publicación:** 27 de agosto de 2015

LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

BUSINESS INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE

José Alberto Acosta Guzmán¹

1. Docente de UTESA. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA) y Magíster en Administración de Empresas, mención Gestión Empresarial, por la misma universidad. Doctor en Economía y Administración de Empresas por la Universidad de Sevilla (España). Ph.D. en Economics, en Atlantic International University, United States of America. E-mail: josacoguz@hotmail.com

RESUMEN

En el presente siglo, los desafíos serán inmensos y para ello la empresa debe contar con una cultura que innove y que dé iniciativa a las personas integrantes de la empresa. En esta investigación se expone el concepto de innovación y de cultura organizacional teniendo en cuenta que son dos elementos complementarios y necesarios entre sí, para afrontar el futuro a largo plazo, que es el único en el que se puede confiar, si la empresa quiere permanecer en el mercado. También se aborda el problema de la cultura y la capacidad, teniendo en cuenta que es necesaria una fuerte implicación de la dirección empresarial. La innovación representa en estos momentos el Talón de Aquiles pues, como informó el emperador romano Julio Cesar, antes de cruzar el río Rubicón a sus subalternos "la suerte está echada" así mismo, para muchas empresas esta sentencia es válida, pero no de éxito, como así lo fue para Julio Cesar, sino el inicio de la decadencia y finalmente, su desaparición de los mercados actuales.

ABSTRACT

In this century, the challenges are immense and for this the company must have a culture that innovate and initiative to members of that company. In this research the concept of innovation and organizational culture is exposed considering that are complementary and necessary elements together, to address long term, which is the only that can be trusted, if the company wants to stay on the market in the future. The problem of culture and ability is also addressed, given that a strong involvement of business management is necessary. Innovation is at the moment the Achilles heel because, as reported Roman emperor Julius Caesar, before crossing the Rubicon River to subordinates "the die is cast" also, for many company that judgment is valid, but no success as well it was for Julio Cesar, but the beginning of decay and finally disappearance of current markets.

PALABRAS CLAVE

Innovación; cultura; creatividad; emprendedor; competitividad.

KEY WORDS

Innovation; culture; creativity; entrepreneurship; competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El concepto innovación es consustancial al concepto de empresa sostenible. Toda empresa, todo proyecto de negocio debe fundamentar su continuidad en el mantenimiento y crecimiento de su ventaja competitiva. Se ha constatado que los proyectos de reingeniería, entendidos como un ataque frontal a los costes a efecto de llevarlos a su mínima expresión, tienen límites y son de validez a corto plazo. Si una empresa quiere plantearse un proyecto duradero y sostenible debe buscar su ventaja competitiva en el mercado a través de mejores productos, satisfacción del cliente, satisfacción de necesidades latentes, búsqueda de nuevos mercados, etc., todo ello de una forma eficiente y rentable, no solo a corto plazo, sino también de forma continuada, es decir a largo plazo.

Es interesante y necesario distinguir entre la innovación como proceso y la innovación como valor y principio asentado en una cultura organizativa:

“En la innovación como proceso, la empresa se propone ofrecer al mercado nuevas soluciones a sus necesidades, o bien a satisfacer necesidades nuevas o incluso latentes y no manifiestas. En esta forma de proceder la empresa puede encontrar ventajas competitivas de cierta duración. Será habitual que esta forma de proceder se articule en torno a instrumentos, fundamentalmente de naturaleza técnica o tecnológica.

La segunda forma de proceder. La innovación como valor y principio asentada en una cultura organizativa, es la que a nosotros más nos interesa. Presupone que la empresa genera un nuevo tejido cultural y un nuevo clima organizativo que fomenta la conducta innovadora de sus miembros. Esta postura, elección, por parte de la empresa exige un nuevo Gestor que incorpore los valores mencionados, nuevas formas organización que permitan el nacimiento, desarrollo y expansión de dichos valores, nuevas técnicas de gestión para medir, dirigir y coordinar los nuevos valores.

Esta segunda alternativa, obviamente se incorpora a la primera mencionada y presenta a la empresa frente al mercado, como una empresa capaz no sólo de saber aprovechar lo nuevo en lo técnico y tecnológico sino en saber potenciar las oportunidades que el cambio mantiene latentes” En este mismo trabajo los autores citan distintas opciones del proceso y dividen el proceso de innovación en dos etapas:

- Invención, concepción de nuevas formas de conseguir fines dados, incluyendo tanto la creación de cosas no existentes previamente utilizando conocimiento existente o nuevo, como la creación de cosas ya existentes.
- Innovación, aplicación comercial de invenciones por primera vez. imitación o difusión, adopción de la nueva tecnología en el período “post innovación”.

Sin embargo, existe otra corriente de opinión que no ve necesariamente una relación lineal entre invención e innovación. Pertenecen a ésta, autores como Schumpeter, a pesar de describir la innovación como un proceso basado fundamentalmente en tres etapas:

- **Invención:** idea, prototipo, modelo de un nuevo producto o proceso antes de llegar al mercado.

- **Innovación:** invención aceptada por el mercado.
- **Difusión:** proceso que permite que una determinada innovación sea asimilada por un número creciente de usuarios.

El segundo tema en importancia a investigar en este trabajo, es la cultura organizacional la cual existen autores como Gareth (2008) los cuales la definen de la siguiente forma “Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores y clientes y otras personas externas a la misma”.

Ahora bien, un servidor ha elaborado la siguiente definición de Cultura Organizacional: Es el conjunto de Principios, Valores y Normas asociados a un grupo personas, las cuales interactúan entre sí de manera cotidiana con los grupos de interés, y que al mismo tiempo, esos grupos de interés la identifican, por sus característica en específico.

CULTURA EMPRESARIAL

La cultura empresarial es un elemento integrante de la innovación, pues es necesaria una cultura vanguardista y renovadora para poder aplicar aquella. Es un concepto de difícil definición al ser un aspecto intangible. Autores importantes sobre temas de gestión empresarial se han encontrado con esta misma dificultad de definición. Así, en un artículo publicado por Charlotte, Sutton y Debra mencionan:

"La cultura organizacional continúa siendo un tema central tanto a nivel de investigadores como de practicantes, si bien académicos y directivos han encontrado que el concepto cultura es elusivo, difícil de definir, y aún más difícil llevar a un uso práctico". En un intento de definición, estas mismas autoras, indican que la cultura organizacional refiere a "los valores compartidos, creencias y normas que tienen los miembros de la organización". En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización Wiener (1988). Hofstede (1980) define cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. Otros autores, dan una definición similar de cultura:

"Para las organizaciones la raíz de la cuestión reside en la cultura, que tiene una decisiva repercusión en la capacidad de los grupos para hacer cosas de forma colectiva. La cultura de una organización determina qué conductas son aceptables y es en las normas y convicciones de origen cultural donde casi siempre se escuda la resistencia al cambio en las organizaciones".

Huete y Debaig han expresado que las empresas avanzadas, rupturistas con los esquemas tradicionales "quieren hacer crecer en sus empresas los niveles de confianza mutua, el sentido de responsabilidad y el espíritu de servicio de todos los que la componen hasta conseguir que estas dinámicas lleguen a constituir el núcleo de su cultura corporativa". Estos autores hacen incidencia en tres aspectos más concretos respecto a otros anteriormente mencionados sobre los componentes de cultura organizacional. Bennis y Nanus, prefieren el término "arquitectura social" a cultura organizacional, si bien a lo largo de su libro tienden a usar el mismo indistintamente. Su definición de arquitectura social recalca la característica de intangibilidad, valores y normas. Así mencionan "... es un intangible, pero gobierna la manera en que actúa la gente, los valores y normas que sutilmente se transmiten a grupos e individuos y la construcción de lazos de compromiso mutuo en una compañía". "normas y valores que moldean el comportamiento de cualquier organización". Un aspecto importante apuntado por estos autores para su inclinación por el término arquitectura social es que el mismo "... implica cambio y tractabilidad y que los líderes pueden hacer algo sobre ella y sin embargo "cultura" lleva una cierta connotación de rigidez o intractabilidad". Hombres de negocios, líderes empresariales, tienen su propia definición de cultura. Naisbitt (1980) de forma clara expresó "que estábamos pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios.

Un empleado de una importante compañía dio su propia definición, poco académica, pero que transmite claramente la idea: "Es como hacemos las cosas por aquí". De esta frase "... hacemos las cosas" se desprenden los modos de actuar, códigos de conducta, valores

compartidos que influencian tantas cosas como por ejemplo la política de desarrollo de producto, conciencia de servicio al cliente, compromiso (o ausencia de) con el concepto de calidad, respeto medioambiental, relaciones con terceros (clientes, proveedores) políticas de recursos humanos, reconocimiento y remuneración.

Coopers menciona: "La cultura moldea los procesos y tomas de decisiones de la organización, guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros. Comprende los valores, creencias, actitudes inherentes a la organización".

Según los ya citados Bennis y Nanus, los principales elementos que definen la arquitectura social de una organización son los siguientes:

- Sus orígenes.
- Principios operativos básicos.
- La naturaleza de su trabajo.
- Gestión de información, toma de decisiones.
- Influencia.
- Status.

En base a estos elementos, caracterizan tres tipos diferentes de cultura organizacional:

- Colegial.
- Personalista.
- Formalista.

Tal como se desprende de las diferentes definiciones, todas ellas enfocadas en valores, creencias, visión, la cultura organizacional o también corporativa es sumamente importante para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y tenga una posición reconocida en su mercado. A pesar de este concepto intangible, la mayoría de los autores y hombres de negocios coinciden en que la cultura organizacional es un aspecto crítico tanto para obtener (o mantener) la ventaja competitiva como para lograr el cambio requerido a efectos de adaptarse a los turbulentos entornos actuales. "Para competir con éxito, se está haciendo algo más que modernizar nuestras redes y adaptar nuestros procesos de trabajo. Se está transformando la cultura corporativa en una que se defina por las personas a las que servimos y aquellos a quien empleamos".

Coopers expresa: "Cuando cada individuo (de la organización) está conectado a través de un conjunto de valores, objetivos y creencias, compartidas, la organización en su conjunto mejorará radicalmente su rendimiento". Una cultura correcta, bien enfocada y en línea con la estrategia es un factor tremadamente positivo. En una encuesta realizada por Waterhouse Coopers, noventa por ciento de los encuestados respondieron "cultura" cuando se les preguntó qué debía cambiar en sus organizaciones para conseguir los objetivos marcados. "En cualquier organización, el alto rendimiento deriva de los comportamientos y decisiones apropiadas por parte de sus componentes. La cultura determina los comportamientos y decisiones" Gerard Egan menciona: "la cultura de una compañía, explícita o implícita, añade bien valor o bien costo".

En todo el mundo empresarial, las nuevas empresas, son el resultado de nuevos empresarios que han considerado que la vida y el trabajo deben ser un ejercicio de autorrealización. Como expresó Timmons (1989) no creen que el empleo en las grandes corporaciones sea el "nirvana". Las culturas flexibles, enfocadas al negocio de compañías como Intel y Motorola añaden una buena proporción de valor. En consecuencia, la cultura corporativa afecta el rendimiento de la organización a través de sus "outputs", comportamiento y decisiones. El comportamiento es la manera como sus componentes se relacionan y trabajan conjuntamente, desde aspectos internos a aspectos de servicio al cliente. La cultura, a través de su sistema de valores, normas, reglas entendidas, influencia el comportamiento de los componentes de la organización.

Rodríguez (2011) ha expresado que uno de los elementos fundamentales para cambiar y mejorar la cultura organizaciones, lo representa el factor pasión. LM Huete y Michael Debaig en la descripción de los aspectos diferenciales de las empresas rupturistas - NH, The Body Shop, Virgin, Riu Hoteles entre otras - si bien no lo menciona explícitamente, se desprende que las mismas han llegado a las posiciones actuales gracias a la visión de sus fundadores y a la pasión, compromiso con el proyecto de empresa que supieron imbuir en los miembros de sus organizaciones. De hecho, estos autores mencionan como uno de los aspectos básicos de estas empresas rupturistas a su personal "... Por encima de la jerarquía se encuentra la flexibilidad y el carisma directivo... el valor dominante en el diseño de la estructura corporativa es la satisfacción del cliente".

Birch (1998), demostró que, aún en economías desarrolladas como la de los Estados Unidos, los procesos de creación de empresas están más ligados a las micro, pequeñas y mediana empresas, que a las grandes empresas. Si bien la cultura organizacional es muy importante, la pregunta que se plantea es cómo se puede conocer si la misma contribuye positivamente al rendimiento de la organización. La consultora Price Waterhouse Coopers, presenta el siguiente cuadro para evaluar el impacto de la cultura organizacional sobre el rendimiento de la organización, mencionando que "... una cultura fuerte puede ser una enorme ventaja si está en sintonía con la estrategia de la organización. Por otra parte, si tiene fallos, la fuerza de su cultura puede convertirse en una de sus mayores debilidades: toda esta tradición, todas estas creencias y normas empujan la compañía hacia la mediocridad, o quizás algo peor".

Se necesita una gestión basada en el principio de que el ser humano, bien aprovechado es el factor más importante y más rentable en la comunidad del futuro (Valera, 2010). Muchas empresas obtienen su fuente de ventaja competitiva de la fuerza y cohesión de sus recursos humanos. Para atraer la gente excelente, la que marca la diferencia, el "alto rendimiento" (en términos de rentabilidad, capacidad de innovación, visión de negocio) que se deriva de una cultura fuerte, coherente, en perfecta sintonía con la estrategia, es de importancia primordial.

El modelo más apropiado para explicar de forma gráfica y breve la importancia de la cultura organizacional y su efecto en el rendimiento (performance) de las organizaciones es el descrito por Price Waterhouse Coopers.

Para que la cultura organizacional contribuya al éxito deben darse tres condiciones:

- 1 **Diferenciar:** Debe ser un elemento principal de diferenciación.
- 2 **Proyectar:** Debe basarse en un proyecto, una visión.
- 3 **Participar:** Debe ser conocida, compartida y participada por todos

Cuando las organizaciones, por lo general están iniciando sus operaciones, optan por el isomorfismo mimético, esto lo realizan de forma intencional, se imitan y copian entre ellas para aumentar su legitimidad. En la República Dominicana esta situación puede ser observada de manera cotidiana, teniendo en la mayoría de los casos, situaciones catastróficas pues, si existe una empresa rentable las demás, tratan de copiar y en este proceso de competencia, se reparten el mercado, llegando la gran mayoría de estas, en desaparecer el mercado por la baja rentabilidad o peor en muchos casos, las perdidas, (Gareth, 2008).

CULTURA EMPRESARIAL ENFOCADA A LA INNOVACIÓN

La innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos y mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes. (Burgelman y Maidique, 1988). La organización creadora de conocimientos es aquella en la que la innovación se realiza en todos los niveles y en todas las áreas (Gareth, 2008). La cultura organizacional también desempeña un papel importante a la hora de moldear y promover la innovación.

Según Valera (2010), la productividad debe ser la medida de todas las acciones económicas. Así, como se ha comentado antes, la innovación ha de ser el elemento que permita la sostenibilidad de la empresa y el pilar sobre el que descansa el mantenimiento de la ventaja competitiva, es evidente que las empresas que triunfan son aquellas en las que su cultura empresarial no solo acepta sino que fomenta y premia la innovación. Debe conseguirse en consecuencia que la empresa tenga una orientación y enfoque claro a la innovación. Sin embargo, esto que parece tan evidente no se traduce siempre en la práctica. “La falta de elementos reforzadores en el interior de la empresa es la clave de la escasa innovación real/capacidad de cambio-avance de muchas empresas.”

Porter (1990) establece que la productividad empresarial, la innovación y la competitividad de las organizaciones del clúster se benefician de interacciones funcionales y tecnológicas más allá de simples transacciones de entradas y salidas que ocurren entre cuatro atributos necesarios para el desarrollo de una industria en un país, siendo éstos: a) los factores condicionantes, b) la demanda, c) las empresas de soporte relacionadas, d) la estrategia y la estructura de la organización y la rivalidad (Acosta, 2015c).

El gobierno y la sociedad tienen que crear una política de Recursos Humanos que incluya y provea incentivos significativos, en lugar de castigos, a todos aquellos que buscan trabajos independientes y la creación de nuevas empresas, Valera (2010). Las organizaciones orientadas a la innovación necesitan desarrollar unos valores compartidos y un clima organizacional lo suficientemente libre y flexible como para que tales valores puedan desarrollarse.

Svendsen *et al.* (2001) expresaron como la ventaja competitiva de una empresa ya no está sólo en factores como la calidad, el precio o el servicio debido a que estos factores se han ido igualando entre todos los competidores, demostrando que existen otros factores sociales, éticos y medioambientales que contribuyen a que la empresa se diferencie. En este contexto, la habilidad de comprometerse con los “stakeholders” se convierte en una capacidad empresarial de vital importancia, Acosta (2015a).

Afirma Martinotti (2004), en Hispanoamérica existen 60 millones de pymes que generan 150 millones de empleos, participan en la práctica con más del 70% de los empleos. Es precisamente ese elemento cultural, intangible, una amalgama de espíritu de iniciativa, sentido del riesgo, pasión por la mejora, descaro para competir en el escenario internacional, el que se echa de menos en buena parte de las grandes empresas. Atributos

que sí se encuentran en las empresas que dan beneficios y crecen y que, indefectiblemente, surgen de la personalidad, de las entrañas mismas de los equipos directivos".

Según Gareth (2008), la capacidad de las empresas para competir de forma exitosa en el mercado competitivo en estos momentos, es cada vez más en función de su capacidad de innovación y de qué tan rápidamente introducen nuevas tecnologías. El diseño organizacional desempeña un papel importante en la innovación.

Expresa Rodríguez (2011), los negocios y la muerte están estrechamente relacionados por un lado, los negocios son una explosión de vida; propio de las personas sanas. Por otro, la muerte es un recordatorio, una explosión de finiquitad, en ambas la acción y la reacción pueden permanecer minutos o años en el pensamiento o en el recuerdo. En el entorno actual, los equipos directivos de las empresas están sujetos a la tensión constante de la exigencia de unos resultados a corto plazo para satisfacer la demanda de los analistas e inversores. Cuando además la lógica económica les demanda una creación de valor para el accionista de forma sostenida. Tal como apunta Stein (2002) "En nuestra época se vive al día. Impera el corto plazo y se toman decisiones empresariales que perjudican la posición estratégica a largo plazo, único horizonte fidedigno para medir la creación de valor".

La idea de que la creatividad es propia de grandes genios individuales, la verdad es que la creatividad es un proceso social, es un puro mito, Oppenheimer (2014). Se puede afirmar que las empresas deben plantearse el desarrollo de una cultura empresarial basada en el fomento de la innovación, con una visión en el largo plazo, abierta a las nuevas tendencias pero con unos puntos fuertes de anclaje para preservar aquellos valores que son consustanciales a la misma, y donde se fomente la tolerancia, la experimentación, la iniciativa, el compartir conocimientos, problemas, decisiones, éxitos y fracasos, y sobre todo, donde se trabaje verdaderamente en equipo. Según Acosta (2015b), la obtención de beneficios y maximizar el valor, es siempre el fin último de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, de su actividad o de su localización.

Todos tenemos y poseemos espíritu emprendedor o actitud emprendedora; esta en nosotros mismos, es inherente al ser humano es como la humanidad, que siempre evoluciona y seguirá evolucionando, porque todos sentimos ansias de vivir y de continuar viviendo con aspiraciones de mejoría permanente, Rodríguez (2011). El cambio de cultura empresarial es un concepto apasionante, ya que se trata de aspectos intangibles y fuertemente arraigados en la empresa, pudiéndonos llevar a entrar en aspectos y debates que están fuera del ámbito de la presente ponencia. Se tendría que destacar que al final del mismo deberíamos pasar de una cultura empresarial que ve la innovación como un proceso restringido al departamento de I+D; responsabilidad de unos pocos, a una visión del concepto de innovación como uno de los valores culturales arraigados en la empresa, elemento integrador a través del cual todos los miembros pueden contribuir para crear valor sostenible, es decir valor a largo plazo.

El crecimiento y desarrollo de las microempresas en la República Dominicana dependerá asimismo de un gran número de variables entre la que cabe destacar; mejora económica del país, regímenes políticos estables, mayor disponibilidad de servicios financieros, reforma de los sistemas tributarios y un marco legal que ampare este tipo de instituciones

(Acosta, 2015b). Una explicación más precisa la ofrece (Oppenheimer, 2014) cuando indica que la diferencia no estará en el gobierno, tampoco en los recursos financieros, sino en las personas que conforman esa cultura organizacional.

CULTURA Y CAPACIDAD

Ninguna organización que actúe en función del mercado tiene una cultura ínsula o fácil de olvidar. Estas organizaciones mantienen su cohesión a través de una cultura generalizada de orientación hacia el exterior diseñada para suministrar una calidad y un valor superiores en términos del cliente, y crear ventajas competitivas sobre sus competidores. Una cultura fuerte representa los beneficios compartidos de una organización, su mentalidad y su punto de vista, y define cuales comportamientos son apropiados y cuáles no lo son. En las organizaciones que actúan en función del mercado, todas las decisiones inician con el cliente y con las posibles oportunidades de ganar ventajas (Day, 1999). La cultura y las capacidades viven en una relación simbiótica; la una no puede funcionar sin la otra y deben estar en consonancia a fin de obtener resultados superiores. Las capacidades se necesitan para canalizar los valores, las creencias y los comportamientos comunes integrados dentro de la cultura para que se conviertan en mayor valor para el cliente. Las capacidades a su vez, son paquetes de destrezas, tecnologías y lecciones acumuladas estrechamente integradas las cuales se ejercen a través de los procesos organizacionales (Day, 1999).

Las organizaciones se están transformando porque los avances de la informática y el mayor conocimiento sobre el poder de los equipos permiten una mayor dispersión de la información y las decisiones. La esencia de las estrategias interactivas radica en utilizar la información de los clientes en lugar de la información sobre los clientes (Day, 1999).

Finalmente, las empresas deben crear e implementar su modelo empresarial, teniendo presente que el concepto de empresa lo vamos a interpretar como una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser en la cual se integran un conjunto de elementos asociados a algunas ideas empresariales (Valera, 2010).

CONCLUSIONES

La innovación es esencial al mantenimiento de la empresa como negocio en marcha y al concepto de creación de valor de forma sostenible, a través del mantenimiento y potenciación de las ventajas competitivas. La innovación dirigida a la reducción de gastos es necesaria para la eficiencia de la empresa, pero no suficiente para una trayectoria futura. La innovación orientada a la satisfacción del cliente, al desarrollo de nuevos productos, a la captación de nuevos mercados y satisfacción de nuevas necesidades de los consumidores, es la palanca de crecimiento y expansión de las empresas.

La cultura empresarial debe ser un campo abonado donde crezca el espíritu innovador, estando abierta a las nuevas ideas, fomentando la participación, creando un clima positivo donde se reconozcan las aportaciones, se favorezca el compartir conocimientos y la experimentación y toma de riesgos. Una cultura empresarial sólida, abierta, rigurosa, pero a la vez flexible a los nuevos planteamientos, puede ser un factor poderosísimo de fomento de la innovación empresarial

Además, las empresas innovadoras deben crear ellas mismas su modelo empresarial teniendo siempre presente, que los mercados actuales son de demandas y, que un error solo es un paso más de este proceso de mejora continua, es decir los fracasos acontecidos en las empresas, solo son parte de los triunfos actuales y futuros.

Finalmente, toda empresa creativa e innovadora, como tal, debe tener presente siempre sus rutinas organizativas e ir mejorándolas de acuerdo a esos mercados (la demanda). Además, siempre teniendo presente que la innovación no es más que la creatividad en su accionar más alto, donde solo los exitosos logran llegar a través de un trabajo tesonero y continuo y disciplinado, (día por día).

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, José A. (2015a): Los “stakeholders” como ventaja competitiva en el sector empresarial” *Contribuciones a la Economía*.

Acosta, José A.(2015b): *Impacto del Microcrédito en República Dominicana*. Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352.

Acosta Guzmán, José:(2015c) "La formación de clúster turístico: caso ciudad Santiago" en *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, disponible en <http://caribeña.eumed.net/clusters-turistico/>

Andover Birch, D. A. (1998) “Who creates jobs” *The public interest* No. 65 Fall.

Bennis, Warren y Nanus, Burt (1985) *Leaders, the strategies for taking charge*. (Harper & Row Publishers.

Birch, D.A.(1998) “Who creates jobs” *The public Interest*, N 65 FALL.

Burgelman R. y Maidique, M. (1988). *Strategyc managerment of Tecnology and Innovation*.

Day George S. (1999). *La organización que actúa en función del Mercado*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Gareth R. Jones (2008): *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta Edición. Pearson Educación. México.

Hofstede, G. (1980) *Motivation, leandership and organization. Do American theories applied abroad?*, Organizational Dynamics, AMACON.

Huete Luis Mª Degai- Michel. (1996). *Hacia un nuevo paradigma de gestión*; Mc. Graw-Hill.

Irwin, (1996). Price Waterhouse. *The Paradox Principles*.

Martinotti, S.f.(2004) *Potencialidades y demandas de desarrollo de las pymes en el Perú*.

Naisbitt J. (1980): *Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books Nueva York.

Oppenheimer Andres (2014) *Crear o Morir* Ramdon House Inc. Grupo Editorial. México.

Price Waterhouse. *Corporate Culture: A competitive advantage or not*. (1995).

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Rodríguez Castillo, Príamo (2011) *Para emprender* Primera Edición. República Dominicana.

Stein, G. (2002): *Dirigir en tiempos de incertidumbre*.

Sutton Charlotte D. y Nelson Debra (1993): Elements of the Cultural Network: The Comunicator of Corporate Values” en *Leadership & Organization Development Journal*, Volumen E. no 5.

Timmons, J. A. (1989) *The Emtrepreneurial Mind*, Brick House Publisching Co.

Valera Rodrigo Valera (2010): *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Tercera Edición. Pearson Educación, México 2010.

Wiener Y. (1988) "Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*.

Recepción: 16 de marzo de 2015**Aceptación:** 26 de junio de 2015**Publicación:** 27 de agosto de 2015

MEJORA DEL CONOCIMIENTO EN LOS OPERARIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL MEDIANTE EL ABP

INDUSTRIAL MAINTENANCE AND MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE CYCLE

Francisco Javier Cárcel Carrasco¹

1. Doctor Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera S/N, 46022, Valencia, España. E-mail: fracarc1@csa.upv.es

RESUMEN

Es importante fomentar el conocimiento entre los operarios de instalaciones industriales, con el fin de mejorar el rendimiento en la solución de averías y mejora de su dedicación en la empresa. El aprendizaje basado en problemas (ABP) puede ser definido como una metodología donde el punto de partida es un problema o una situación que tiene una problemática. Partiendo de estas situaciones el operario desarrolla hipótesis explicativas e identifica necesidades de aprendizaje que le permiten entender mejor el problema y cumplir con los objetivos marcados. Un paso adicional es identificar los principios que están relacionados con el conocimiento adquirido y que se pueden aplicar a otras situaciones. En este artículo se muestra dicha metodología y su aplicación en un ambiente de empresa.

ABSTRACT

It is important to promote awareness among operators of industrial installations, in order to improve the performance in the troubleshooting and improvement of their dedication in the company. (ABP) problem-based learning can be defined as a methodology where the starting point is a problem or a situation that has a problem. On the basis of these situations the operator develops explanatory hypotheses and identifies learning needs that allow you to better understand the problem and fulfill the objectives marked. An additional step is to identify which are related to the acquired knowledge and principles that can be applied to other situations. This article shows the methodology and its application in an enterprise environment.

PALABRAS CLAVE

Operarios industriales.; aprendizaje basado en problemas; metodologías de aprendizaje

KEY WORDS

Industrial operators; learning problems; learning methodologies.

INTRODUCCIÓN

En la empresa, la formación de los operarios es una de las acciones que promueven la eficiencia de la producción. Mejorar esta formación orientada a los operarios implica cambios en las formas tradicionales de aprendizaje; en este contexto están adquiriendo importancia las metodologías docentes caracterizadas por el papel protagonista del operario al que queremos mojar su formación en el reto de aprender (Escribano & Del Valle, 2008). En los orígenes del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), incluía el aprendizaje aplicado en grupos pequeños, y centrado en el estudiante, aunque en grupos grandes puede hacerse mediante la formación de pequeños grupos en trabajo cooperativo.

El aprendizaje basado en problemas (ABP) es uno de los métodos de enseñanza-aprendizaje más utilizado en las instituciones de educación superior en los últimos años, pero su aplicación suele ser todavía escasa, quizás, por el desconocimiento de su aplicación por parte de los docentes.

Posee la propiedad de estar centrada en el alumno, propiciándose la reflexión crítica y el aprendizaje continuado en el tiempo, y es una manera efectiva de educación basada en principios del aprendizaje de adultos (Wood, 2003).

Existe numerosa bibliografía sobre que es el aprendizaje basado en problemas, en la práctica existe una gran variabilidad sobre lo que se entiende de esta metodología. En su versión original, el aprendizaje basado en problemas es una metodología en la cual el punto de partida es un problema o una situación problemática. Esta situación permite al estudiante desarrollar hipótesis explicativas e identificar necesidades de aprendizaje que le permiten comprender mejor el problema y cumplir con los objetivos de aprendizaje preestablecidos. Un paso adicional es identificar los principios que están relacionados con el conocimiento adquirido y que se pueden aplicar a otras situaciones o problemas (Branda, 2009).

En este artículo se hace una descripción básica de las técnicas de aprendizaje basado en problemas, describiendo las fases en las que debe pasar esta metodología.

EL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS APLICADO A LOS OPERARIOS INDUSTRIALES

El ABP constituye una metodología de aprendizaje en la cual el punto de partida es un problema o situación que permite al estudiante identificar necesidades para comprender mejor ese problema/situación, identificar principios que sustentan el conocimiento y cumplir objetivos de aprendizaje relacionados con cada porción del programa educacional (Lifschitz *et al.*, 2010; Branda, 2004). Esto es así debido a que se considera que el aprendizaje significativo se produce sólo como resultado de la interacción entre la nueva información y la ya existente en las estructuras del aprendizaje (Barba *et al.*, 2007).

En el ABP, el profesor hace funciones de elemento facilitador, en una guía y consejero sobre fuentes apropiadas de información, creador de hábitos y destrezas en la búsqueda, selección y tratamiento de la información (Gómez *et al.*, 2010). El aprendizaje está “centrado en los alumnos” porque éstos gozan de la libertad de estudiar aquellos temas que les llaman más la atención y de determinar el modo en que quieren estudiarlos. Los alumnos deberán identificar sus necesidades de aprendizaje, ayudar a planificar las clases, dirigir las discusiones en el aula, y evaluar su propia labor y la de sus compañeros. Además de enfatizar el aprendizaje a través de la realización de tareas, el ABP requiere que los alumnos mantengan un nivel metacognitivo de conciencia. Esto quiere decir, que los alumnos deben aprender a tomar conciencia de la información que ya tienen acerca del problema, la información que necesitan adquirir para resolverlo y las estrategias que deberán emplear para ello. Al ser capaces de articular tales ideas los alumnos se vuelven más efectivos como solucionadores de problemas y aprendices auto-dirigidos (Gómez *et al.*, 2010).

Los objetivos y tareas a cumplir en el ABP son: (Branda, 2009):

- Utilizar estrategias de razonamiento para combinar y sintetizar datos/información en una o más hipótesis explicativa del problema o situación;
- Identificar necesidades de aprendizaje;
- A partir del conocimiento obtenido, identificar los principios y conceptos que puedan aplicarse a otras situaciones/problemas.

Al finalizar el análisis de la situación problemática, los estudiantes deben identificar que han aprendido, tratando de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué cosas nuevas se han aprendido trabajando con el problema?
- ¿Cómo se relaciona este aprendizaje con los objetivos de aprendizaje?
- ¿Qué principios o conceptos nuevos se han discutido y cuáles se han aprendido?
- ¿Qué de lo aprendido ayudará a entender diferentes problemas en el futuro?
- ¿Qué áreas de aprendizaje se han identificado importantes para el problema pero no se han explorado?

Todos estos elementos del aprendizaje basado en problemas se pueden sintetizar en la figura 1, y teniendo en cuenta la resolución de problemas con su evaluación, análisis de gravedad y su evaluación, la figura 2, muestra el ciclo de resolución.

En estas figuras se observa que el método forma un ciclo desde la situación, lo que se aprende, hasta la aplicación del problema en su fase de exploración, pasando posteriormente a otro ciclo de resolución del caso donde se llega a reevaluar la situación problemática que pasa por el diagnóstico, revisión de los factores y evaluación de la intervención.

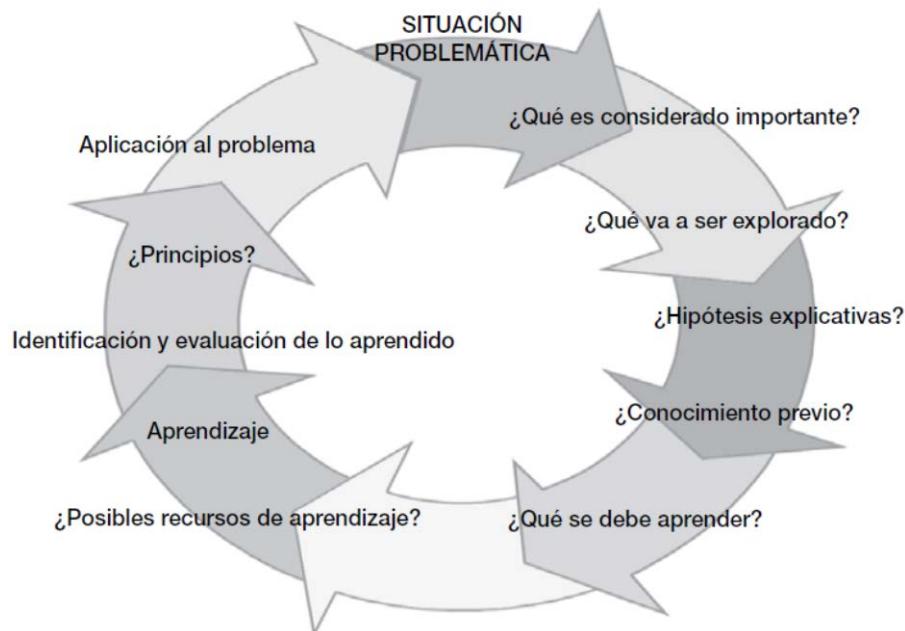


Figura 1. Ciclo de exploración de una situación problemática en el ABP. Fuente: (Branda, 2009)



Figura 2. Ciclo de la resolución de un caso en el ABP. Fuente: (Branda, 2009)

SITUACIONES Y PROBLEMAS EN EL ABP EN LA EMPRESA

La selección de las situaciones o de los problemas se basa exclusivamente en los objetivos de aprendizaje del programa, y un diseño que se ha encontrado apropiado sigue los siguientes pasos: (Branda, 2009):

- 1) Construir una lista de situaciones posibles basada en esos objetivos.
- 2) Adjudicar un valor educacional basado en su relevancia para los objetivos de aprendizaje.
- 3) Adjudicar la frecuencia con la cual la situación se encuentra en la realidad profesional.
- 4) Adjudicar el impacto que esa determinada situación pueda tener en el individuo o en el entorno profesional (comunidad, empresa, corporación).
- 5) Establecer un orden prioritario basado en los criterios anteriores.
- 6) Seleccionar los problemas a escribir.

En cada problema, caso o situación, se ofrece al estudiante la oportunidad de cumplir varios objetivos de aprendizaje, se señala que para cada objetivo hay más de una oportunidad de llevarlo a cabo. Es decir, no cumplir uno de los objetivos como resultado de la exploración de un caso no significa que no pueda llevarse a cabo en el futuro con otro caso. Si bien esto da flexibilidad al aprendizaje, requiere que los estudiantes desarrollen habilidades organizativas y de seguimiento para que no haya lagunas en el cumplimiento de objetivos; el tutor facilitador puede tener un papel importante en este proceso. Establecer las prioridades de selección de problemas a preparar y utilizar los criterios indicados en el caso es responsabilidad de los docentes, y es el resultado de un proceso de trabajo cooperativo y de consulta (Branda, 2009).

FASES Y ETAPAS Y EVALUACIÓN EN EL ABP

Cuando se presenta el caso basado en problemas, el estudiante debe pasar por una serie de fases o etapas que lleven a consolidar el conocimiento, realizando una revisión de los conocimientos requeridos para tratar la situación. Estas etapas fundamentales se pueden considerar:

❖ Lluvia de ideas

En esta etapa cualquier intervención es válida y debe prestarse atención a que no se filtre ninguna opinión; todo es válido para un análisis posterior. Cada grupo debe acordar el plan de estudio o aprendizaje para cada problema. Hay que establecer y discutir un plan de aprendizaje, porque contribuye a centrarse en las áreas que sean más importantes para llevar a cabo los objetivos del programa, así como los objetivos individuales y del grupo (Branda, 2009).

❖ Plan de aprendizaje.

Se debe establecer un plan de aprendizaje que contenga áreas de clarificación que cabe resolver con el estudio y la investigación, y áreas en las cuales el aprendizaje está indicado especialmente para incrementar el conocimiento de cada estudiante para cumplir los objetivos programáticos (Branda, 2009).

❖ Seguimiento del problema o de la situación.

Se debe realizar un seguimiento desde la primera sesión, donde se discuta las fuentes y los recursos utilizados. Cada miembro resume brevemente las fuentes que ha explorado, el porqué de su selección y los problemas encontrados en la búsqueda. Esta es una oportunidad para que el grupo comparta fuentes de información, para aprender como acceder a ellas y evaluarlas llevando a cabo un análisis crítico (Branda, 2009).

❖ Resumen del conocimiento y abstracción.

Al finalizar el análisis de la situación problemática, los estudiantes deben identificar que han aprendido tratando de contestarse las siguientes preguntas (Branda, 2009; 2004):

- ¿Qué se ha aprendido trabajando con el problema?
- ¿Cómo se relaciona este aprendizaje con los objetivos de aprendizaje?
- ¿Qué principios nuevos se han discutido y cuales se han aprendido?
- ¿Qué de lo aprendido ayudara a entender diferentes problemas en el futuro?
- ¿Qué áreas de aprendizaje se han identificado, pero no se han explorado?

La evaluación en el aprendizaje basado en problemas tiene una gran dificultad dado que se pretende evaluar el conocimiento, las habilidades y las actitudes (de gran relevancia hacia el comportamiento profesional). Dentro de estos métodos de evaluación, se podría considerar (Branda, 2009):

➤ Evaluación basada en observaciones de las reuniones de tutoría

Los elementos que forman parte de esta evaluación son la autoevaluación, la coevaluación y la evaluación por el tutor facilitador. Esta evaluación se basa en lo observado en las sesiones de tutoría y no en juicios de las características personales de los integrantes del grupo.

➤ Evaluación sumativa

La evaluación individual permite observar si el estudiante, en forma no dependiente del grupo de tutoría, es competente en:

- Identificar áreas de conocimiento relevantes tanto para los objetivos de aprendizaje como para la situación problemática presentada.
- Indicar el conocimiento previo que ha llevado a la selección de estas áreas.
- Seleccionar de estas áreas aquellas que considera de mayor importancia en relación a la situación problemática y dar una justificación de la selección.
- Llevar a cabo una búsqueda efectiva de información relevante para las áreas seleccionadas.
- Analizar críticamente la información recogida y reconstruirla en conocimiento que sea relevante para la situación problemática.
- Identificar entre este conocimiento los principios aplicables a otras situaciones problemáticas.
- Demostrar comprensión y validez del conocimiento adquirido.
- Aplicar el conocimiento adquirido durante este ejercicio de evaluación como el conocimiento previo a la situación problemática.

CONCLUSIONES

Se considera que lo esencial del ABP es el aprendizaje autodirigido en el cual el operario aprende de forma autónoma; esto significa un cambio fundamental en el rol del docente que debe facilitar este proceso (Branda, 2009).

Al enfrentarse a la resolución de una situación real, los empleados encuentran sentido a su aprendizaje, motivándose en la adquisición de un conocimiento significativo, lo cual los estimula y alienta.

No puede emitirse una opinión acerca de la capacidad del uso de los conocimientos, ya que esta habilidad no es fácil de evaluar; no obstante, según Prince, el ABP prepara mejor para la aplicación del conocimiento que otros métodos (Prince *et al.*, 2005).

Con todo ello, se considera que las metodologías de aprendizaje mediante la resolución de problemas son herramientas que producen una fuerte interacción del operario para sentar sus bases de conocimiento, promoviendo una fuerte implicación en el proceso de asentamiento de conocimientos

BIBLIOGRAFÍA

- Barba-Téllez MN, Cuenca-Díaz M, Gómez AR. Piaget & Vigotsky, L. (2007). El análisis de la relación entre educación y desarrollo. *Revista Iberoamericana de Educación*; 42/7: 1-12.
- Branda LA. (2001). Aprendizaje basado en problemas, centrado en el estudiante, orientado hacia la comunidad. En: *Aportes para un cambio curricular en Argentina*. Universidad de Buenos Aires y Organización Panamericana de la Salud.; 79–101.
- Branda LA. (2004). El aprendizaje basado en problemas en la formación en Ciencias de la Salud. En: *El Aprendizaje basado en problemas: una herramienta para toda la vida*. Agencia Laín Entralgo, Madrid, 17–25.
- Branda LA. (2008). El aprendizaje basado en problemas. De herejía artificial a res popularis. *Educ Med*; 12: 11-23.
- Branda LA. (2009). El abc del ABP – Lo esencial del aprendizaje basado en problemas. *Cuadernos de la fundación Dr. Antonio Esteve* Nº 27.
- Escribano A, Del Valle A. (2008). *El aprendizaje basado en problemas: una propuesta metodológica en educación superior*. 1 ed. Madrid: Narcea; 2008.
- Gómez Garza, A., Rosales Gracia, S., Ruiz Gallegos, M. & García Galaviz, J. (2010). Comparación de la percepción del aprendizaje entre el método tradicional y aprendizaje basado en problemas. Revista de la Escuela de Medicina “Dr. José Sierra Flores”. Volumen 24 Número 1; Enero – Junio. Pp 2-5.
- Lifschitz, V., Bobadilla, A., Esquivel, P., Giusiano, G. & Merino, L.. (2010). Aplicación del aprendizaje basado en problemas para la enseñanza de la microbiología en estudiantes de Medicina. Viguera Editores SL 2010. EDUC MED 2010; 13 (2): 107-111.
- Prince KJ, Van Eijs PW, Boshuizen HP, Van der Vleuten CP, Scherpelbier AJ. (2005). General competencies of problembased learning (PBL) and non-PBL graduates. *Med Educ*; 39: 394-401. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2929.2005.02107.x>
PMid:15813762
- Wood D. (2003). ABC of learning and teaching in Medicine. *Problem based learning*. *BMJ*; 326: 328-30. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.326.7384.328>
PMid:12574050 PMCid:PMC1125189

Recepción: 01 de julio de 2015

Aceptación: 05 de agosto de 2015

Publicación: 27 de agosto de 2015

CRITERIOS DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

CRITERIA FOR FAMILY BUSINESS CONCEPTUALIZATION

Ing. Juan José Aranda Ontiveros¹

Lic. Wilbert De Jesús Oreza Pacheco²

Lic Margarita Solorzano Díaz³

Dr. Jorge Emeterio Madero Llanes⁴

1. Estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán, México. E-mail: juan_aranda85@yahoo.com.mx
2. Estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán, México. E-mail: wilbertoreza@hotmail.com
3. Estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán, México. E-mail: margosh_8@hotmail.com
4. Profesor de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán, México. E-mail: jmadero34@hotmail.com

RESUMEN

Encontrar una conceptualización de empresa familiar es un requisito para entender la administración de estas empresas, sin embargo en la actualidad dentro de la comunidad científica aún no existe un acuerdo en torno a la conceptualización de la empresa familiar, a pesar de las múltiples aportaciones realizadas (Vallejo, 2005). Con la falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar se imposibilita, en ocasiones, la comparación de resultados entre distintos estudios y regiones (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2012). El objetivo del artículo es describir y analizar la conceptualización, clasificación y caracterización a partir de una muestra de 41 empresas de un municipio de Yucatán, México. Entre los principales resultados en la conceptualización se pudo concretar que las empresas en el municipio están definidas por la propiedad, dirección y grado de participación de los familiares en las actividades de la empresa; en la clasificación del concepto observamos que están enfocadas más en aspectos unidimensionales como la propiedad, dirección, grado de participación de familiares en las actividades de la empresa, que en la parte de sucesión y en las características se obtuvo como resultado la presencia de la familia en la empresa.

ABSTRACT

To find a conceptualization of family business is a requisite to understand the administration of this type of business. In our days, an agreement on the conceptualization of a family business does not exist among the scientific community despite the multiple contributions that have been done (Vallejo, 2005). Moreover, the inexistence of an agreement on what should be understood by family business makes impossible, in some occasions, the comparison of results between different studies and regions (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2012). By using a sample consisting of 41 businesses from a municipality in Yucatán, México, the aim of this paper is to describe and analyze the conceptualization, classification and characterization of businesses. The main results regarding conceptualization indicated that the businesses from the municipality are defined by property, management, and degree of participation of relatives in the activities of the business. With respect to concept classification, businesses are mainly focused on one-dimensional aspects such as property, management, degree of participation of relatives in the activities of the business, and much less on the aspect of succession. The characterization was obtained as the presence of the family in the business.

PALABRAS CLAVE

Empresa Familiar; conceptualización de Empresa Familiar; clasificación de Concepto de Empresa Familiar; características de Empresa Familiar.

KEY WORDS

Family business; conceptualization of family business; classification of the family business concept; features of family business.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en México la noción de la empresa familiar carece aún de consenso, sin embargo, existe una tendencia a basarlas a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa (Soto, 2013); es así como diferentes autores la definen. Otros, aportan sus definiciones en el grado de implicación de la familia o en el potencial con que cuenta la empresa para una posible transmisión generacional, entendida como la disponibilidad de miembros de la familia para que llegado el caso pudiera tener lugar un relevo o sucesión generacional.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo de investigación es describir y analizar la conceptualización, clasificación y caracterización de las empresas de un municipio del sureste de la capital de estado de Yucatán, México. Para este propósito, se ha estructurado el desarrollo en tres apartados, el primer apartado es la conceptualización de la empresa familiar de los distintos planteamientos hallados en la literatura, en torno a qué se entiende o que ha de entenderse por empresa familiar; el segundo apartado es la clasificación de la conceptualización de la empresa familiar y el tercer apartado son las características de la empresa familiar. Continuando con el trabajo se establecerá la metodología utilizada. Los últimos apartados están dedicados al adecuado estudio y reflexión sobre los resultados y conclusiones obtenidos en el estudio empírico.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

El contenido de la mayoría de las definiciones que han surgido de empresa familiar se ha centrado en distintos aspectos. De acuerdo con Vallejo (2005), algunos autores e investigadores han fundado sus definiciones por un lado, en quién o quienes dirigen de forma efectiva la empresa, es decir, los que tienen capacidad para la toma de decisiones, y por otro lado, en quién o quiénes controlan la propiedad del capital. Además, con la falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar imposibilita, en ocasiones, la comparación de resultados entre distintos estudios y regiones (Barroso, Sanguino & Bañegil, 2012). De esta forma, se puede encontrar con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. Como se ha observado hasta ahora las definiciones de empresa familiar han estado basadas en aquello que los investigadores han entendido en varios criterios, dimensiones, enfoques o aspectos. Tal como se puede apreciar en la figura 1, se ejemplifica como están centrados los conceptos de empresa familiar.



Figura 1. Aspectos de conceptualización empresa familiar

Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de Vallejo (2005)

De acuerdo a la figura 1, se puede establecer las siguientes conceptualizaciones de la empresa familiar acotada en cuatro aspectos:

- **Conceptos relacionados con el control o gestión de la empresa familiar:**

Una empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada. (Neubauer & Lank, 2003). Se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar (Leach, 1993).

- **La propiedad en algunas definiciones es la característica preponderante:**

Garza *et al.*, (2011) citado en Correa *et al.*, (2015), que definen a la empresa familiar como una organización en la que la cultura es trascendente y compleja debido a que combina atributos de la familia propietaria y de la empresa. Así, Martínez (1984) citado por De la Rosa *et al.*, (2009) define empresa familiar “tanto al gran emporio industrial o comercial cuya capital sólo pertenece a un solo grupo familiar, como a la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma”.

- **Definiciones basadas en la propiedad y el control de la empresa familiar**

Empresa familiar es aquella que es propiedad de una familia y está dirigida por ella (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Esparza & García (2011), la conceptualizan como aquella donde la propiedad y el control recaen en el grupo familiar y la dirección es realizada por los miembros de la familia y hay continuidad en el negocio. Church (1996) citado por Neubauer & Lank (2003) define la empresa familiar como la empresa controlada

por la familia, es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariado, pero siguen siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa. Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo & Steen, 1991 citado por Neubauer & Lank, 2003).

- **La empresa familiar también basándose en la propiedad, control y sucesión**

La empresa familiar está dada por tres características básicas, su propiedad es controlada por una familia, los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia y el deseo de perdurar en el tiempo la obra del fundador (Martínez, 2011). Lo que define a una empresa familiar es el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en la propiedad de la familia (Dodero, 2013). La empresa familiar es una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten o, en un futuro inmediato, compartirán la propiedad y la administración (Bork, Jaffe, Lane, Dashew & Heisler, 1995). Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuar el negocio en manos de la siguiente generación familiar (Vallejo, 2005). Esparza & García (2011), la conceptualizan como aquella donde la propiedad y el control recaen en el grupo familiar y la dirección es realizada por los miembros de la familia y hay continuidad en el negocio. Jaffee (1991) citado por Neubauer & Lank (2003) la define como cualquier empresa en la que varios miembros de una familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios; uno tiene una empresa familiar si trabaja con alguien de su familia en un negocio que pertenece a los dos o que les pertenecerá algún día. Poza (2011) resume la definición de empresa familiar en una singular síntesis de la siguiente manera: 1. Control de la propiedad 15% o más por parte de dos o más miembros de una familia o sociedad de familias; 2. Influencia estratégica de los miembros de la familia en la administración de la compañía; 3. Relaciones familiares y 4. La posibilidad de continuidad a través de las generaciones.

CLASIFICACIÓN DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Considerando las clasificaciones de las distintas definiciones o conceptos de empresa familiar desde los múltiples puntos de criterios, dimensiones o aspectos que las hacen distinguir una de otra, se puede clasificar como lo realizó Vallejo (2005) y Barroso *et al.* (2012). Ambos autores realizaron dos conjuntos de definiciones donde agrupan los cuatro aspectos que se consideran para el concepto de la empresa familiar. De acuerdo a la

distribución de Vallejo, los aspectos para la conceptualización de la empresa familiar son unidimensionales y multidimensionales, que se presentan en el cuadro 1:

Cuadro 1. Conceptualización de empresa familiar en unidimensional y multidimensional

Conceptos unidimensionales				Conceptos multidimensionales	
Definiciones que se estructuran en distintos subgrupos:				Definiciones que se enfocan en los siguientes aspectos:	
Propiedad	Dirección	Grado de participación o interrelación familiar	Sucesión	Propiedad y dirección	Propiedad-dirección y una tercera dimensión.

Fuente: Elaboración propia basada en la distribución teórica de Vallejo (2005)

De acuerdo a Barroso *et al.*, (2012) distribuyen los aspectos de la conceptualización de la empresa familiar en dos grupos a) monocriterios b) multicriterios, donde se muestra en el siguiente cuadro 2:

Cuadro 2. Conceptualización de empresa familiar en monocriterio y multicriterio

Conceptos monocriterio		Conceptos multicriterio		
Son conceptos que se basan en los siguientes criterios:		Son conceptos que giran en torno a dos atributos o más:		
Propiedad	Control/Gestión	Propiedad y Gestión	Gestión, propiedad y vocación de continuidad	Vocación de continuidad y gestión

Fuente: Elaboración propia basada en la distribución teórica de Barroso *et al.*, (2012)

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las características o rasgos diferenciales de la empresa familiar son las que se describen en el cuadro 3:

Cuadro 3. Características diferenciadoras de la empresa familiar

Características de la empresa familiar		
Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar	Participación de la familia en el gobierno de la empresa	Vocación de continuidad familiar

Fuente: Elaboración propia basada en la guía para la pequeña y mediana empresa (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008)

Una de las características de la empresa familiar, sobre todo cuando se trata de micro y pequeña, consiste en la dificultad que presenta para crear un gobierno empresarial, así como aquellas estructuras y procesos que exigen la dirección y control de cualquier empresa. Poza (2011), comenta cuatro características que definen la esencia de lo que distinguen a las empresas familiares: la presencia de la familia; la coincidencia de la familia, administración y propiedad con sus inclinaciones de suma-cero (ganancia o pérdida), que ante la falta de crecimiento de la compañía vuelve particularmente vulnerables a las

empresas familiares durante la sucesión; las fuentes únicas de ventaja competitiva derivadas de la interacción familiar, la administración y la propiedad, en especial cuando la unidad familiar es fuerte y el sueño del propietario es de mantener el negocio en la familia.

METODOLOGÍA

El estudio se delimita a las empresas que tienen su domicilio de un municipio del sureste de la capital de Mérida, Yucatán, México. Debido a que este estudio está enfocado a microempresas, se tomó como restricción que limitará la población de estudio, a las empresas que cuentan hasta con 10 empleados como máximo. De acuerdo a este criterio existen 92 microempresas según datos de INEGI (2009), sin embargo en la investigación de campo que se realizó para la observación y localización se encontraron gran cantidad de empresas cerradas y/o cambio de ubicación en otras localidades y el número de empresas entrevistadas se redujo a 41 microempresas, las cuales representan a la totalidad en el municipio de estudio. Posteriormente, en esta investigación de corte cuantitativo descriptivo, diseño no experimental y temporalidad transversal se analizaron los diferentes criterios para delimitar el concepto de empresa familiar, estableciendo así, el porcentaje de aquellas que si pueden considerarse de esta naturaleza en un municipio del sureste de la capital de Mérida, Yucatán, México.

RESULTADOS

De las 41 empresas estudiadas en el municipio del sureste de la capital de Mérida, Yucatán, México, se encontró que en el 51% el propietario es hombre; complementario a esto, el 49% restante representa que son mujeres las propietarias de la empresa, como se presenta en la figura 2.



Figura 2. Género del propietario de la empresa familiar del municipio

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la edad del propietario de las empresas familiares del municipio ésta se ubica en un promedio de 47 años; y en la identificación del carácter familiar de la empresa desde el punto de la generación en la que se encuentra, vemos que el 63% de las empresas investigadas se encuentran en la primera generación, es decir que están en las manos del fundador, el 37% apenas están en una segunda generación, es decir que el control lo tienen los hijos, como se puede apreciar en la figura 3.

Generación en que encuentra la empresa

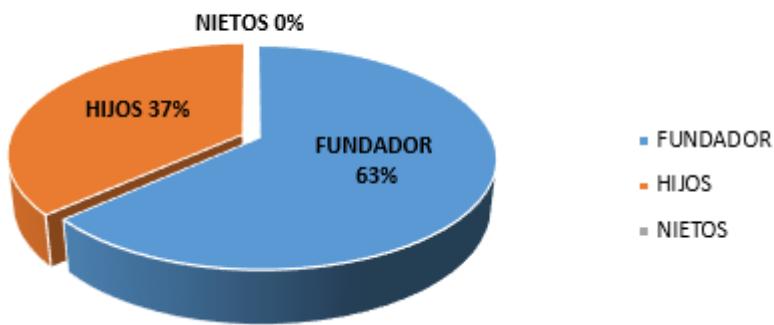


Figura 3. Generación en que se encuentra la empresa del municipio

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en la **conceptualización** después de realizar un análisis de los diferentes autores y basándose en la distribución de Vallejo (2005), se puede concretar que en el municipio algunas empresas están definidas por medio de la propiedad, dirección y la participación de los familiares en las actividades de la misma. Si nos enfocamos en la participación de los familiares, es decir número de familiares trabajando en la empresa obtenemos la siguiente figura 4., donde se aprecia que en el 27% de las empresas del municipio laboran sólo de 3 a 4 familiares, mientras que en el 73% restante únicamente

participan 1 o 2 familiares exclusivamente, en ninguna de ellas colaboran más de 4 familiares.

Familiares trabajando en la empresa

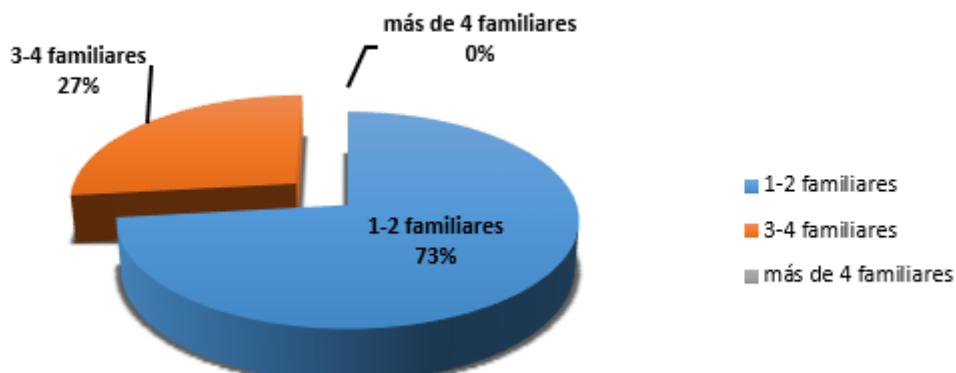


Figura 4. Participación de familiares en la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura 5 se detallan cómo se encuentran las empresas del municipio en el aspecto de dirección:

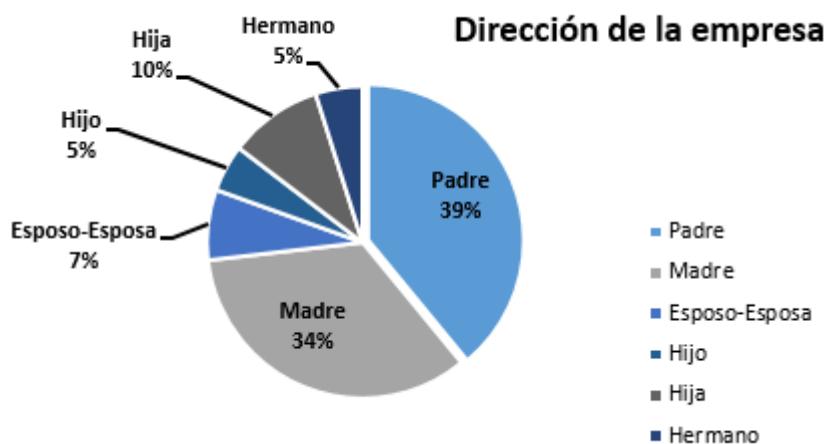


Figura 5. Porcentaje de la dirección de la empresa (mando en la administración)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 5, vemos que la dirección en la mayoría de las empresas recae en el padre con 39% y en la madre con 34%, con esto se aprecia que tienen la administración de la empresa en un 73%, mientras tanto el resto está distribuido en hijo, hija, hermano y esposo-esposa. Continuando con la conceptualización de la empresa familiar, según Poza en su teoría se considera familiar aquella empresa en la que 15% de la propiedad se encuentre en manos de la familia, siempre y cuando al menos uno de los miembros ocupe algún cargo de la empresa y en el municipio se aprecio que la propiedad de la empresa recae en las manos de la familia al 100%, sin embargo está se divide entre los integrantes de la familia como se presenta en la figura 6.

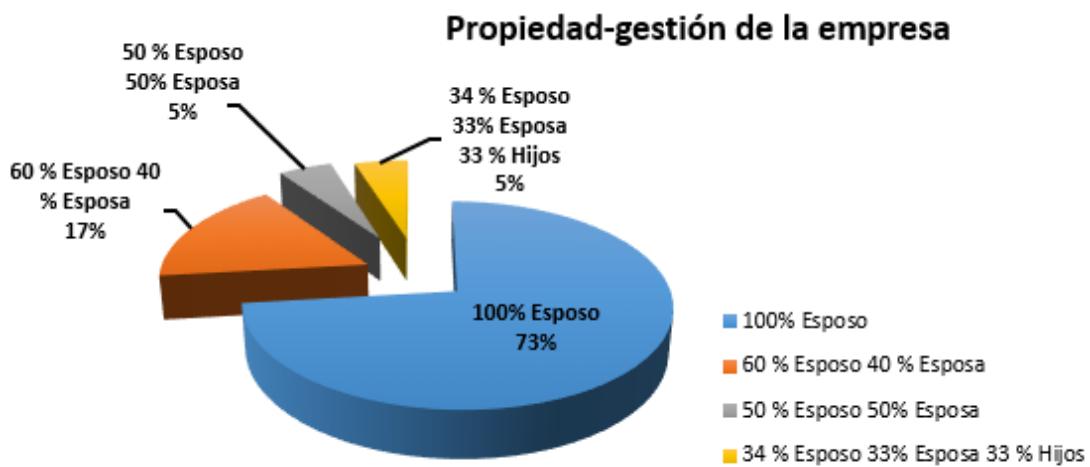


Figura 6. Propiedad-gestión de la empresa familiar en el municipio

Fuente: Elaboración propia

En el 73% de las microempresas familiares encuestadas en el municipio, el total de la propiedad recae en el esposo; en el 17% de las empresas, la propiedad se divide entre el esposo y esposa en 60% y 40% respectivamente; en el 5% de los casos la propiedad está dividida en partes iguales entre el esposo y la esposa y el último 5% de las microempresas, divide la propiedad entre esposo, esposa e hijos en un 34%, 33% y 33% respectivamente.

En el apartado de la **clasificación** del concepto de empresa familiar en el municipio se basó en el modelo de Vallejo (2005), donde el autor manejó dos grupos, el primero unidimensional, donde abarca cuatro aspectos principales de la empresa familiar que son: propiedad, dirección, grado de participación y sucesión y el segundo multidimensional. En cuanto al resultado de la presente investigación se pudo apreciar que en el municipio las empresas están enfocadas en los aspectos unidimensionales: propiedad, dirección, grado de participación de familiares en las actividades de la empresa y muy poco la parte de la sucesión (continuidad de la empresa). En el siguiente cuadro se pueden apreciar los aspectos visualizados en la investigación con respecto a la clasificación de los criterios para la conceptualización.

Cuadro 4. Empresas familiares visualizadas por concepto unidimensional en el municipio

Conceptos unidimensionales en el municipio			
Grado de participación de familiares en las actividades de la empresa	Dirección	Propiedad	Sucesión

Fuente: Elaboración propia

En el apartado de las **características** de la empresa familiar se pudo corroborar que de acuerdo a la definición de Poza (2011), una empresa familiar tiene las siguientes características que la definen: presencia de la familia; en el municipio se observó que en la mayoría de las empresas tiene un gran porcentaje de presencia y participación de los familiares; en cuanto la coincidencia de la familia se aprecia que es uno de los municipio que tienen mayor arraigo familiar en sus ideales, costumbres y valores; pero lo primordial es que la familia coincide en el cuidado y atención de los miembros de la familia, es decir el desarrollo personal de cada uno y en cuanto a la empresa, está sirve para crear valor para

el cliente y tener un medio de obtención de ingresos económicos; y en la administración y propiedad se puede notar que en estas empresas están bien definidas en cuanto quienes ejercen el liderazgo y control de las actividades de la empresa, así como quien tiene el control de la propiedad y unas cuantas tienen el sueño de mantener la empresa en la familia.

CONCLUSIÓN

En el desarrollo del trabajo de investigación en el municipio de Timucuy Yucatán, México; hemos puesto de manifiesto que, para que una empresa pueda ser conceptualizada como familiar, bastará con que exista la participación de los integrantes de la familia en la dirección y control de la propiedad, que les permita administrar las decisiones propias de la empresa. Con esta investigación hemos pretendido contribuir al reconocimiento de la empresa familiar en un municipio del estado de Yucatán, México, resaltando no sólo su importancia como la forma de organización que son, sino también como la fuerza económica del estado. Al principio del trabajo se resumieron las distintas aportaciones en torno al concepto de empresa familiar y proponemos una definición de empresa familiar que engloba y permite conceptualizarla de la siguiente manera:

Empresa familiar es aquel negocio productivo, administrada por uno o varios integrantes de la familia, teniendo en la mano el control y la propiedad donde uno o más integrantes de misma participan en las actividades de la empresa en búsqueda de la continuidad para mantener el negocio en la siguiente generación.

En este sentido, el estudio realizado ha permitido cuantificar la importancia de la empresa familiar en el municipio de Timucuy del estado de Yucatán, México, lo cual contribuye en el campo de estudio y nos permite afirmar que en la comunidad mexicana las empresas predominantes son las de carácter familiar. Consideramos justificada la necesidad de continuar con el estudio e investigación de empresas familiares, porque la mayoría de este tipo de empresas se localiza en la primera o segunda generación, además en las comunidades del interior del Estado de Yucatán, México son muy pocos los estudios que se han realizado a estas empresas familiares.

REFERENCIAS

- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Bañegil Palacios, T. M. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Id@s CONCYTEG*, 7(83), 611-622.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar, cómo dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto.
- Correa García, L. Á., González Acolt, R., & García Martínez, B. (2015). Análisis de la influencia familiar en los talleres artesanales de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 93-102.
- De la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carillo, O., & Ramírez Segura, J. C. (2009). Organización, empresa y familia: De la empresa familiar a la organización familiar. *Revista gestión y estrategia*(36), 17-36.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares: generación a generación*. México: Mc Graw Hill.
- Esparza Aguilar, J. L., & García Pérez de Lema, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y sus influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 295-313.
- Martínez Echezárraga, J. (2011). *Empresas familiares: reto al destino*. México: Granica.
- Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El ateneo.
- Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L., & Heisler, Q. (1995). *Cómo trabajar con la empresa familiar: guía para el asesor profesional*. Buenos Aires: Granica.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares* (3 ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámicas, equilibrio y consolidación* (3 ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar* (8 ed.). Madrid: Dirección General de Política de la PYME, Ministerio de Economía.

DECLARACIÓN ÉTICA SOBRE PUBLICACIÓN Y MALAS PRÁCTICAS

La revista **3C EMPRESA** está comprometida con la comunidad académica y científica en garantizar la ética y calidad de los artículos publicados. Nuestra revista tiene como referencia el Código de Conducta y Buenas Prácticas que; para editores de revistas científicas define el COMITÉ DE ÉTICA DE PUBLICACIONES (COPE).

Así nuestra revista garantiza la adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y autores; asegurando la calidad de lo publicado; protegiendo y respetando el contenido de los artículos y la integridad de los mismos. El Consejo Editorial se compromete a publicar las correcciones; aclaraciones; retracciones y disculpas cuando sea preciso.

En cumplimiento de estas buenas prácticas; la revista **3C EMPRESA** tiene publicado el sistema de arbitraje que sigue para la selección de artículos así como los criterios de evaluación que deben aplicar los **evaluadores externos** -anónimos y por pares; ajenos al Consejo Editorial-. La revista **3C EMPRESA** mantiene actualizado estos criterios; basados exclusivamente en la relevancia científica del artículo; originalidad; claridad y pertinencia del trabajo presentado.

Nuestra revista garantiza en todo momento la confidencialidad del proceso de evaluación: el anonimato de los evaluadores y de los autores; el contenido evaluado; el informe razonado emitidos por los evaluadores y cualquier otra comunicación emitida por los consejos editorial; asesor y científico si así procediese.

Igualmente queda afectado de la máxima confidencialidad las posibles aclaraciones; reclamaciones o quejas que un autor deseé remitir a los comités de la revista o a los evaluadores del artículo.

La revista **3C EMPRESA** declara su compromiso por el respeto e integridad de los trabajos ya publicados. Por esta razón; el plagio está estrictamente prohibido y los textos que se identifiquen como plagio o su contenido sea fraudulento; serán eliminados o no publicados de la revista **3C EMPRESA**. La revista actuará en estos casos con la mayor celeridad posible. Al aceptar los términos y acuerdos expresados por nuestra revista; los autores han de garantizar que el artículo y los materiales asociados a él son originales o no infringen derechos de autor. También los autores tienen que justificar que; en caso de una autoría compartida; hubo un consenso pleno de todos los autores afectados y que no ha sido presentado ni publicado con anterioridad en otro medio de difusión.

DECLARACIÓN SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Los autores/as que publiquen en esta revista aceptan las siguientes condiciones:

1. Los autores/as conservan los derechos de autor y ceden a la revista el derecho de la primera publicación; que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que mencionen la autoría del trabajo y a la primera publicación en esta revista.
2. Los autores/as pueden realizar otros acuerdos contractuales independientes y adicionales para la distribución no exclusiva de la versión del artículo publicado en esta revista (p. ej.; incluirlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro) siempre que indiquen claramente que el trabajo se publicó por primera vez en esta revista.

POLÍTICA DE ACCESO LIBRE

Esta editorial proporciona un acceso abierto a la mayor parte de su contenido; basado en el principio de que ofrecer al público un acceso libre a las investigaciones ayuda a un mayor intercambio global del conocimiento.

CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Víctor Gisbert Soler
Editores adjuntos	María J. Vilaplana Aparicio Isabel Castillo Olmedo Vicente Sánchez Rico
Editores asociados	David Juárez Varón F. Javier Cárcel Carrasco

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña España
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I; Castellón de la Plana España
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante España
ESTADÍSTICA; INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia España
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante España
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia España
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia España

3ciencias



3C | empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com