



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

HORIZONTES EMPRESARIALES

ISSN 0717-9901

*Editorial

*Artículos de investigación

Natalia Constanza Pérez Pérez

ESTUDIO DE LAS CREENCIAS Y VALORES Y SU RELACIÓN CON MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL APLICADO A CELULOSA ARAUCO S.A.

Ana María Barra Salazar

Luis A. Contreras Oliva

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LOS SERVICIOS DE SALUD DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO

*Reportes de casos

Felipe Andrés Rosales Huerta

PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICADO A LA INSTITUCIÓN AGRUPACIÓN NACIONAL DE BOY SCOUT DE CHILE

*Ensayos

Oscar Navós

NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS: ALGUNAS CLAVES PARA SUGESTIÓN

*Reseñas Bibliográfica

Mauricio Gutiérrez Urzua

FINANZAS CORPORATIVAS, TEORÍA Y PRÁCTICA. Carlos Maquieira Villanueva, Editorial Andrés Bello.

**HORIZONTES
EMPRESARIALES**
Indexada en EBSCO

AÑO 14 – Nº2

*Revista dedicada a cultivar y divulgar
el conocimiento en el campo de las
finanzas y la economía*

Coordinador editorial
Luis Méndez Briones

Consejo editorial
Mauricio Gutiérrez Urzúa
Luis Méndez Briones
Humberto Ortiz Soto

Comité editorial
*Arcadio Cerda Urrutia,
Universidad de Talca, Chile*

*Samuel Mongrut Montalván,
Instituto tecnológico de Monterrey,
México*

*Jorge Pérez Barbeito,
Universidad de Santiago de Chile*

*Oswaldo Pino Arriagada
Universidad del Bío-Bío, Chile*

*Claudio Rojas Miño,
Universidad de Talca, Chile*

*Ignacio Vélez Parejas
Universidad de los Andes, Colombia*



ISSN 0717-9901
ISSN ON LINE 0719-0875

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
Y FINANZAS

Avenida Collao 1202 – Casilla 5-C
hempresa@ubiobio.cl
Concepción- Chile

Suscripciones
Chile: \$30.000 por año
Extranjero: U\$\$ 80 por año
Incluye franqueo por correo ordinario

HORIZONTES EMPRESARIALES

AÑO 14-Nº2

NOVIEMBRE DE 2015

INDICE

Editorial.....5

***Artículos de investigación**

Natalia Constanza Pérez Pérez

ESTUDIO DE LAS CREENCIAS Y VALORES Y SU RELACIÓN CON MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL APLICADO A CELULOSA ARAUCO S.A.....7

Ana María Barra Salazar

Luis A. Contreras Oliva

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LOS SERVICIOS DE SALUD DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO.....19

***Reportes de casos**

Felipe Andrés Rosales Huerta

PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICADO A LA INSTITUCIÓN AGRUPACIÓN NACIONAL DE BOY SCOUT DE CHILE.....31

***Ensayos**

Oscar Navós

NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS: ALGUNAS CLAVES PARA SU GESTIÓN ..
.....47

***Reseñas bibliográficas**

Mauricio Gutiérrez urzua

FINANZAS CORPORATIVAS, TEORÍA Y PRÁCTICA. Carlos Maquieira Villanueva,
Editorial Andrés Bello.....55

Currículum de los miembros del Comité Editorial.....59

Normas para autores.....61

Editorial

HACIA UN CAMBIO EN EL MODELO DE DESARROLLO EN CHILE

Desde mediados de los años setenta del siglo pasado Chile adoptó un modelo de desarrollo cuyas bases se encuentran en lo que originalmente se llamó “El consenso de Washington”, expresión adjudicada al economista John Williamson para describir la formulada aplicada por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial a los países latinoamericanos azotados por la crisis de la deuda externa. Los 10 puntos considerados en la versión original fueron:

- 1.- Disciplina de la política fiscal
- 2.- Redirección del gasto público
- 3.- Reforma tributaria
- 4.- Tasas de interés de mercado
- 5.- Tipos de cambios competitivos
- 6.- Liberalización del comercio internacional
- 7.- Liberalización de las barreras a la inversión extranjera directa
- 8.- Privatización de las empresas estatales
- 9.- Libertad de precios y desregulación de los mercados internos
- 10.- Seguridad jurídica para los derechos de propiedad

Cualquier observador de la economía chilena podría notar el modo irrestricto con que se aplicaron dichos principios, motivados en parte por las presiones internacionales y porque las autoridades del gobierno militar compartían plenamente dicho modelo que más tarde fue conocido como modelo neoliberal.

Hoy, después de de cuarenta años en que comenzó a implementarse, la economía nacional presenta claros síntomas de estancamiento, consecuencia de la menor demanda externa de nuestra materias primas de exportación, fundamentalmente el cobre. Muchos analistas sostienen que la fase alta del ciclo económico ya pasó y que tendremos que acostumbrarnos a tasas que no superarán el 2% de crecimiento del PIB, con ello el tan ansiado desarrollo económico nacional tendrá que seguir esperando.

Como ninguna generación puede esperar que las oportunidades queden para tiempos venideros debemos hacer un esfuerzo, de discusión primero y de decisiones después, para cambiar el rumbo, ello debiera llevarnos a mirar más allá de nuestro horizonte y darnos cuenta que desde hace mucho tiempo la “ortodoxia neoliberal” está siendo fuertemente cuestionada con el surgimiento de conceptos como la idea del “*Desarrollo Sustentable*” que se expresa en aspectos: ecológico, económico y social, los que a su vez se manifiestan en indicadores de desempeño en cuatro dimensiones básicas: conservación del medio ambiente para no poner en peligro la flora y la fauna, desarrollo apropiado que no afecte los ecosistemas, paz igualdad y respeto hacia los derechos humanos, y democracia.

Es tiempo de centrar la discusión en los temas fundamentales, cambiar el sentido de nuestro desarrollo no puede esperar. Postergar el debate hará aumentar el número de “indignados” y los miles de marginados de siempre seguirán manifestándose en las calles como forma desesperada de expresión genuina de una democracia todavía imperfecta.

Luis Méndez Briones
Coordinador Editorial

***Artículos de investigación**

ESTUDIO DE LAS CREENCIAS Y VALORES Y SU RELACIÓN CON MODELO DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL APLICADO A CELULOSA ARAUCO S.A.

STUDY THE BELIEFS AND VALUES AND RELATIONSHIP WITH THE LEADERSHIP MODEL APPLIED TO THE FULL RANGE CELULOSA ARAUCO S.A.

Natalia Constanza Pérez Pérez

Ingeniero Comercial, Universidad del Bío Bío

Magíster en Dirección de Empresas, Universidad del Bío Bío

constanzaperezperez@gmail.com

Resumen

El estudio determina la relación existente entre la variable creencias con el modelo de liderazgo de rango total aplicado a la empresa Celulosa Arauco S.A., Cholguan. El tipo de estudio es descriptivo y correlacional, el diseño de la investigación es no experimental y transversal, la recolección de datos se llevó a cabo por medio de una encuesta de carácter anónimo tipo likert que considera dos instrumentos elaborados previamente, los cuales son: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y Creencias Organizacionales. La investigación analiza cómo influyen las creencias sobre el liderazgo y cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa en estudio.

Palabras claves: liderazgo, creencias, modelo rango total, MLQ, valores, cuestionario multifactorial liderazgo.

Clasificación JEL: M12, J5

Abstract

The study determines the relationship between beliefs variable with the leadership model applied to the full range Celulosa Arauco S.A , Cholguán . The type of study is descriptive and correlational, the research design is not experimental and cross-sectional data, the collection was carried out through an anonymous survey that considers Likert which considers two previously developed instruments, which are: multifactorial leadership questionnaire and organizational beliefs. The research explores how beliefs influence on leadership and what leadership style prevails in the company study.

Keywords: leadership, beliefs , span model , MLQ, values , Multifactor Leadership Questionnaire.

JEL Classification: M12, J5

INTRODUCCIÓN

Las creencias y valores organizacionales son tomados muchas veces, como conceptos que solo se ven reflejados en el papel, a través de la misión, visión y la filosofía de la empresa, creyendo que no inciden en desempeño de la organización, pero si se analizan sus verdaderos alcances constituyen el cimiento de esta y es a través de este punto que se logra generar beneficios para las personas y lógicamente a la propia organización.

Las creencias y valores como se menciona en el párrafo anterior es un aspecto clave dentro de la organización por esta misma razón algunos artículos señalan que las creencias se transforman en una base para la organización, es decir, una guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; y a su vez motivan y energizan al capital humano para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su organización, mejorando los niveles de desempeño.

López (2011), señala que los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

La dirección de las empresas involucra indudablemente las creencias y los valores de sus miembros y la forma en la que la organización ejerce el estilo de liderazgo, es por esto que se constituye en un tema crucial, ya que las organizaciones de hoy se han incorporado a un mercado global cada vez más competitivo y en donde están obligadas a buscar incesantemente ventajas competitivas que le permitan sobrevivir y adaptarse a los cambios del entorno.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo influyen las creencias sobre el liderazgo de los trabajadores de la empresa Celulosa Arauco S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer sobre creencias de la organización.
2. Conocer sobre el término de liderazgo.
3. Conocer teorías de liderazgo.
4. Conocer Modelo de Rango Total.
5. Explicar cómo los trabajadores perciben las Creencias de la Organización.
6. Explicar cómo los trabajadores perciben el liderazgo en la organización.
7. Evaluar la relación entre las creencias con el liderazgo en la organización en estudio.

METODOLOGÍA

La investigación que será desarrollada es de tipo Descriptiva, ya que se deben detallar los fenómenos, características y funciones que rodean a cada una de las variables involucradas y Correlacional, pues busca establecer la relación existente entre las variables en estudio que son Creencias y Liderazgo.

En lo referente con el diseño de la investigación, esta será de tipo no experimental, puesto que la investigación es realizada sin manipular las variables en estudio y permite observar fenómenos tal y como se dan en una situación natural para posteriormente poder analizarlos, además esta investigación será de tipo transversal, ya que recolecta datos en un momento determinado con el fin de describir las variables y analizar sus resultados.

El instrumento de medición es una encuesta de carácter anónimo que consta de 128 preguntas, divididas en 3 partes. El primero de Información General compuesto de 7 preguntas, el segundo Creencias 39 preguntas, donde todas corresponden a escala Likert. Respecto del tercer ítems,

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo este contiene 82 preguntas, todas ellas de tipo escala Likert y aplicado en dos formatos, el primero es líder y el segundo seguidor. Las preguntas se encuentran divididas en 3 grupos con temas específicos, donde se busca identificar información de las variables en estudio Para esta investigación se utilizara una encuesta que está desarrollado en base a dos instrumentos previos debidamente validados. El modo de aplicar la encuesta fue auto administrado.

Como se menciona anteriormente en este instrumento de medición se utiliza escala Likert la cual permite clasificar las respuestas, la escala utilizada es la siguiente:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

El instrumento descrito permite obtener de manera sistemática y ordenada la información sobre los trabajadores de la empresa en estudio, para que de esta manera se obtengan resultados y posteriores conclusiones.

Para poder comprender los resultados y conclusiones de esta investigación es necesario entregar una pincelada de conceptos que son claves, como lo son, creencias, liderazgo, modelo MLQ., entre otros.

Walsh (1995) indica que la interacción entre la organización y sus miembros genera una cultura organizacional y de cómo la cultura afecta la forma de pensar y de actuar del personal de la organización. Las personas en alguna medida hacen suyas las creencias y conductas que la organización les entrega y, a su vez, la organización es modificada por las características particulares de las personas que la integran

García y Dolan (1997), señalan que las creencias las vemos como estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores.

En cuanto a liderazgo Tannenbaum (1970), indica que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Con la finalidad de poder estudiar la variable liderazgo, se utilizo el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, que es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables en su versión original y la adaptación utilizada en la investigación esta elaborada por 82 afirmaciones).

El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber:

1. Liderazgo Transformacional,
2. Desarrollo/Transaccional,
3. Liderazgo Correctivo/Evitador.

El MLQ, intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra”.

CONCLUSIONES

Del concepto de creencias se puede concluir que estas juegan un rol protagónico en los procesos de transformación organizacional, se considera que las creencias son el impulso subjetivo que ejerce una idea sobre los actos de razón, además se puede mencionar que las creencias son estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje y que sirven para expresarnos la realidad.

En cuanto a Liderazgo, este se define como la acción de influir en los demás: las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes, cabe señalar que el concepto de liderazgo a su vez es un proceso de influencia en que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.

En relación al género a los trabajadores de la empresa Celulosa Arauco S.A., se observa que predomina el género masculino respecto al femenino, esto se aprecia tanto en la clasificación líder como seguidor, que se puede deber al rubro que posee la empresa y labores que desempeñan los trabajadores dentro de la planta.

Se destaca la presencia de trabajadores con un recorrido laboral, si consideramos la clasificación de líder y seguidores, son los primeros los que poseen una antigüedad de 11,37 años, lo que permite concluir que al ser cargos de confianza dentro de la organización se mantienen mayor cantidad de años en sus funciones aportando su experiencia. Además se puede destacar que respecto a la calidad jurídica de los trabajadores para la clasificación de líder todos poseen contrato indefinido y para el caso de los seguidores predomina el acuerdo de contrato indefinido con un 89,23% de los trabajadores considerados en la muestra, con estos antecedentes se concluye que la organización les entrega a sus trabajadores estabilidad laboral.

Respecto a Creencias se puede concluir:

1. Para la variable en estudio Creencias se realizó análisis de fiabilidad lo que arroja una fiabilidad aceptable en 8 de los 11 factores, que son finalmente los que se utilizarán para realizar las correlaciones correspondientes.
2. Que los trabajadores, tanto líderes como seguidores están de acuerdo en que los factores “pensamientos personales que no contribuyen a la organización” y “es difícil trabajar en equipo y peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta”, dentro de la organización nunca o rara vez se producen, lo que es positivo ya que el trabajo en equipo es fundamental para el buen desarrollo de las tareas y el crecimiento de la organización.

3. Que el factor “El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo asumiendo su responsabilidad”, se puede señalar que los trabajadores forma seguidor necesitan de una supervisión directa para evaluar el desempeño de sus funciones, ya que no consideran importante la autoevaluación y delegan en el equipo la responsabilidad individual, en cuanto a los trabajadores forma líder se aprecia que son más conscientes de la responsabilidad individual y la evaluación personal.
4. Se aprecia que dentro de la organización los trabajadores, ya sean líderes y seguidores sienten que son consideradas como personas responsables, autónomas, que poseen ingenio y creatividad y que son claves para el proceso de cambio de la organización, es por esto que se encuentran dispuestas a trabajar en nuevos desafíos que benefician a todos.
5. Los trabajadores comparten y se comprometen con los valores de la organización lo que es positivo, ya que son conscientes de la situación actual, sin embargo esto va de la mano con una satisfacción de necesidades sociales y la realización de sí mismo. Lo anterior es fundamental para cumplir objetivos organizacionales siendo los trabajadores un pilar clave para el crecimiento y las mejoras continuas de la empresa en su conjunto.

Respecto a Liderazgo se puede concluir:

1. Se utilizó para la variable liderazgo la adaptación del modelo MLQ, forma 5X corta, al cual se le realizó análisis de fiabilidad, en base a este análisis en la forma líder se eliminaron ocho ítems y en la forma seguidor se eliminaron dos ítems, lo que permite mejorar la fiabilidad del instrumento.
2. El liderazgo que predomina en los departamentos encuestados es el liderazgo transformacional tanto para la forma líder y seguidor, por lo tanto dentro de la organización se brinda apoyo y guía a los seguidores y se les inspira a través del carisma para afrontar nuevos desafíos.
3. Los tres departamentos encuestados en la forma líder cuentan con una mayor presencia de liderazgo transformacional, es decir, el líder en estos departamentos cumple el rol de persuadir a sus seguidores quienes se identifican con él, en el departamento de Control Calidad, Bodega y taller de Afilado posee el indicador más alto de este tipo de liderazgo. En el departamento de Operaciones si bien predomina el liderazgo transformacional también está presente un alto índice del liderazgo transaccional, lo que puede ser producto que las necesidades del seguidor pueden ser alcanzados si su desempeño se adecua con el contrato o acuerdo establecido previamente con el líder.
4. En la forma seguidor predomina el liderazgo transformacional donde la presencia más alta de este tipo de liderazgo se presenta en el de Planificación, Gestión y Proyectos, sin embargo en los cuatro departamentos estudiados existe una alta presencia de liderazgo transaccional, destacando que en el departamento de Control Calidad, Bodega y taller de Afilado es más alto el índice de este tipo de liderazgo, lo que indica que si bien se encuentra un líder capaz de motivar, ser admirados y respetados, a su vez existen líderes transaccionales que se basan en el intercambio de recompensas entre líder y seguidor, si este tipo de liderazgo es bien ejecutado genera efectos positivos en la satisfacción individual y eleva el rendimiento de los trabajadores.

Respecto a la relación entre creencias y liderazgo

- Relación entre creencias y liderazgo forma líder se puede concluir:
1. Si aumenta el carisma que es una característica del liderazgo transformacional, los pensamientos personales de los trabajadores que no contribuyen a mejoras dentro de la organización disminuyen lo que evita el estancamiento en las metas u objetivos establecidos por la organización.

2. Si existe una mayor presencia del liderazgo transformacional, la necesidad de que el hombre debe controlarse a sí mismo disminuye, ya que el líder es capaz de plantear los desafíos individualmente sin que esto recaiga como una responsabilidad del individuo.
 3. Al estar presente el liderazgo transformacional, el líder es capaz de brindar apoyo y una guía a sus seguidores, por lo tanto el deseo de buscar un culpable cuando se comenten errores disminuye al igual que el pensamiento que a los empleados solo se les paga para pensar.
 4. El liderazgo transformacional se caracteriza por que los seguidores buscan emular al líder, ya sean sus actitudes, pensamientos o deseos, por lo tanto si el líder es preocupado por las normas y reglas de la organización sus seguidores imitarán esta actitud, lo que puede llevar a obtener beneficios individuales y colectivos.
 5. Inspirar a los seguidores y motivarlos a través de desafíos y persuasión es una de las tareas de un líder transformacional, si este logra utilizar este tipo de habilidades, podrá generar que sus seguidores tomen el cambio como una oportunidad, logrando un ambiente laboral agradable donde prime el respeto y la educación y que contribuya al bienestar de la organización.
 6. Una de las características del liderazgo transformacional es que considera a los seguidores individualmente y brinda el entrenamiento necesario para el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto si las personas de manera independiente son consideradas como responsables y autónomas serán un pilar fundamental en el proceso de cambio y serán un aporte para el crecimiento de la organización.
 7. Las correlaciones entre liderazgo y creencias forma líder no arroja una relación con el liderazgo transaccional, se puede concluir que no existe un liderazgo basado en transacciones o contrato, el intercambio de recompensas entre líder y seguidor no es observado.
- Relación entre creencias y liderazgo forma seguidor se puede concluir:
 1. Si existe una mayor presencia de liderazgo transformacional, es decir, el apoyo y la guía del líder hacia sus seguidores, el pensamiento de que trabajar en equipo es difícil disminuye lo que contribuye a una mejora en el desempeño, además de que los seguidores no sientan que es peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta, sino que es un beneficio que va en pro del equipo y la organización.
 2. El liderazgo transaccional, se basa en una transacción, donde las necesidades del seguidor pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua con lo acordado con el líder, por lo tanto si en el contrato o acuerdo entre líder y seguidor se establece el hecho de trabajar en equipo, detectar y exponer los errores es positivo, ambas partes reciben recompensa y beneficios.
 3. Se concluye que las relaciones de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional tanto en la forma líder como seguidor poseen relación con diferentes factores de la variable en estudio creencias, no existiendo la posibilidad de comparar ambas formas, por lo tanto se realiza de manera individual para una de las formas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W. (1973). *Desarrollo Organizacional su naturaleza, su Orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- Dolan, S. & Shuler R. (1999). Formas actuales de gestionar los recursos humanos. En: *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill 321-323.
- García, S y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Primera Edición, Madrid, Mc Graw – Hill Instituto de estudios superiores de la empresa, Grupo Editorial Norma.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. (2001). “*Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*”, México, McGraw – Hill Interamericana.
- León, M., Salgado, P. (2003). *Creencias organizacionales. Estudio comparativo en instituciones del sector público instituciones del sector privado de la ciudad de Chillán*. Seminario de Ingeniero de ejecución en administración de empresas. Universidad del Bío-Bío. Chile
- López, C. (2011). “*Valores Organizacionales inciden en el desempeño corporativo*”. Ética empresarial. México.
- Raineri, A. (1998). “*Creencias y Cambio Organizacional en los sectores Público y Privado*”. Estudios Públicos, (otoño 1998).
- Robbins, S. (2005). “*Administración*”. Editorial Prentice Hall, 8º edición. México.
- Salazar, C., Chiang, M. y Núñez, A. (2007). *Creencias organizacionales. desarrollo y validación de un instrumento*. Icade. Revista cuatrimestral de las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.
- Vega, C. y Zabala, G. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Bass y Avolio. (2004). Chile

ANEXOS

Detalle de Factores Creencias	
Nº	Factor
Factor 1	Pensamientos personales que no contribuyen a mejoras dentro organización
Factor 2	Es difícil trabajar en equipo y peligroso detectar errores y exponerlos en voz alta.
Factor 3	El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo asumiendo su responsabilidad
Factor 4	A los empleados no se les paga para pensar y cuando cometen errores se buscar al culpable
Factor 5	Preocupación por las normas y reglas buscando beneficios económicos personales
Factor 6	Tomar el cambio como una oportunidad, las personas están dispuestas a realizarlo si son motivadas y si trabajan en un ambiente agradable donde prime el respeto y educación

Factor 7	Si las personas son consideradas como responsables, autónomas, con ingenio y creatividad, son claves para el proceso de cambio y se encuentran dispuestas a trabajar en nuevos desafíos que benefician a todos si estás de acuerdo con lo que piensan y creen.
Factor 8	Las personas buscan más responsabilidades, comparten y se comprometen con los valores de la organización, basándose en la educación para el buen funcionamiento interno y cumplir los objetivos.

Correlación entre Liderazgo y Creencias y Valores Forma Líder								
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Liderazgo Transformacional	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
Carisma Inspiracional	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Influencia Idealizada Conductual	-,500	,000	-,500	-,500	,500	,500	,500	,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Influencia Idealizada Atribuida	1,000**	-,866	1,000**	1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-,866
	.	,333	,333
Motivación Inspiracional	-,500	,866	-,500	-,500	,500	,500	,500	,000
	,667	,333	,667	,667	,667	,667	,667	1,000
Estimulación Intelectual	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
Liderazgo Transaccional	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Consideración Individualizada	-,500	,866	-,500	-,500	,500	,500	,500	,000
	,667	,333	,667	,667	,667	,667	,667	1,000
Recompensa Contingente	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
Liderazgo Correctivo/ Evi.	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
DPE-A	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333

Liderazgo Pasivo/ Evitador	1,000**	-,866	1,000**	1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-,866
	.	,333	,333
DPE-P	,500	,000	,500	,500	-,500	-,500	-,500	-,866
	,667	1,000	,667	,667	,667	,667	,667	,333
L -faire	1,000**	-,866	1,000**	1,000**	-1,000**	-1,000**	-1,000**	-,866
	.	,333	,333
Satisfacción	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333
Efectividad	-,500	,866	-,500	-,500	,500	,500	,500	,000
	,667	,333	,667	,667	,667	,667	,667	1,000
Esfuerzo Extra	-1,000**	,866	-1,000**	-1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,866
	.	,333	,333

Correlación entre Liderazgo y Creencias y Valores Forma Seguidor

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Liderazgo Transformacional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Carisma Inspiracional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Influencia Idealizada Conductual	-,200	-,800	,400	-,800	,600	1,000**	-,200	,800
	,800	,200	,600	,200	,400	.	,800	,200
Influencia Idealizada Atribuida	-,800	-,800	-,400	-,200	-,400	,400	-,800	-,200
	,200	,200	,600	,800	,600	,600	,200	,800
Motivación Inspiracional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Estimulación Intelectual	-,800	-,800	-,400	-,200	-,400	,400	-,800	-,200
	,200	,200	,600	,800	,600	,600	,200	,800
Liderazgo Transaccional	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Consideración Individualizada	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600

Recompensa Contingente	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Liderazgo Correctivo/ Evi.	,400	,400	,000	1,000**	-,800	-,800	,400	-,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
DPE-A	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Liderazgo Pasivo/ Evitador	,400	,400	,000	1,000**	-,800	-,800	,400	-,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
DPE-P	,400	,400	,000	1,000**	-,800	-,800	,400	-,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
Laissez-faire	,200	,800	-,400	,800	-,600	-1,000**	,200	-,800
	,800	,200	,600	,200	,400	.	,800	,200
Satisfacción	-,400	-1,000**	,200	-,400	,000	,800	-,400	,400
	,600	.	,800	,600	1,000	,200	,600	,600
Efectividad	-,400	-,400	,000	-1,000**	,800	,800	-,400	,600
	,600	,600	1,000	.	,200	,200	,600	,400
Esfuerzo Extra	-,800	-,800	-,400	-,200	-,400	,400	-,800	-,200
	,200	,200	,600	,800	,600	,600	,200	,800

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
ENTRE LOS SERVICIOS DE SALUD DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT
AMONG THE HEALTH SERVICES OF THE BIOBÍO'S REGION**

Ana M. Barra Salazar

Académica Universidad del Bío-bío

abarra@ubiobio.cl

Luis A. Contreras Oliva

Ingeniero Comercial Universidad del Bío-Bío

luiscontreras@ingenieros.com

Resumen

La investigación realizada, contempla estructuralmente la revisión del proceso de Dirección Estratégica de los cinco Servicios de Salud de la Octava Región. Este estudio fue realizado a partir de una revisión bibliográfica que repasa los conceptos incluidos en el este estudio, siendo claves los de Análisis Estratégico, Planificación Estratégica, Estrategias, Control, Directrices. Posterior a esta revisión se analizará la información relevante de cada entidad estudiada, con el propósito de concluir como el proceso de Dirección Estratégica fue llevado por cada entidad. Todo este análisis es realizado para concluir y recomendar futuras líneas de acción para cada Servicio de Salud, al momento de definir sus Estrategias y como estas son; generadas, definidas y controladas para la consecución de los objetivos estratégicos.

Palabras claves: Análisis Estratégico, Estrategias, Control, Directrices.

Clasificación JEL: I18, L32

Abstract

This Research, contains structurally the review the process of Strategic Management on the fifth Health Services of the Biobío's Region. This study was made by a review on the literature, what consider the concepts sees on this study, the key concepts are "Strategic Analysis", "Strategic Planning", "Strategies", "Control" and "Guideline". After to this revision, it will analyze the relevant information from each entity over study, with the purpose of conclude how the *Strategic Management* process has been leaded by each organism on study. All this analyze has been perform to get conclusions and recommend futures lines of action for this Service of Health, at the time to define his strategies and how this are generated, defined and controlled for the acquire the strategic objectives.

Keywords: Strategic Analysis, Strategic Planning, Strategies, Guideline, Directive.

JEL Classification: I18,L32

I. INTRODUCCIÓN

La obtención de una ventaja competitiva, en cualquier ámbito de la gestión, siempre ha sido considerada como una manera de destacarse y estar por sobre las media, respecto de las demás entidades que participan en determinados sectores. Es por esto, que la Dirección Estratégica, se vuelve un método eficiente a la hora de la forma de participar y competir. La Dirección Estratégica muestra cómo a través de un plan estratégico se puede desarrollar una estrategia la cual logre ser competitiva y nos ayude a lograr el éxito de nuestra organización.

En la actualidad, existe un dinamismo tanto en los mercados como en la regulación que define los parámetros sobre los cuales se trabaja y desarrolla la vida de una organización, la cual se presenta de manera constante, cambiante y transversal en sus efectos, en dónde la presión por lograr resultados es la principal forma de medir el desempeño, es aquí donde la Dirección Estratégica cobra una especial importancia, al ser una herramienta con la cual se puede prever futuros escenarios, dando la utilidad de poder pensar y proyectar el quehacer de una institución en el largo plazo, sin dejar de pensar en la actualidad y entregar la flexibilidad que toda organización que se desenvuelve en un ambiente competitivo y cambiante necesita, para asegurar su subsistencia.

Por ende, la Dirección Estratégica en una organización, tiene como objetivo observar y anticipar los desafíos y las oportunidades generadas. En otras palabras, la planificación estratégica, entendida como una herramienta contenida dentro del proceso de Dirección Estratégica, es un mecanismo de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la situación actual y al futuro que deben aspirar las instituciones, esto para adaptarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios.

Una organización, sea cuál sea sus fines o consignas, debe de contar con la Dirección Estratégica, ya que, si está bien definida asegura en parte el buen accionar de la organización y entrega, además, una pauta de cómo actuar ante este mundo tan competitivo como lo es el actual, por lo que se convierte en un factor determinante inclusive para los servicios públicos como los Servicios de Salud analizados en esta investigación.

Esta investigación es relevante socialmente, ya que, las instituciones públicas poseen una relación directa con la sociedad e influye en la vida cotidiana tanto de individuos como de otras entidades de carácter público y privado, por ende, si su planificación se determina de buena manera, los usuarios y empleados pueden verse beneficiados tanto en la atención, como en la resolución de conflictos y problemas.

Este estudio contempla en su estructura la revisión bibliográfica del proceso de Dirección Estratégica, posterior a eso se analizará la información relevante de cada Servicio de Salud de la VIII Región, con el propósito de concluir como el proceso de Dirección Estratégica fue llevado a cabo por cada entidad estudiada. Todo este análisis es realizado para poder concluir y recomendar futuras líneas de acción para cada Servicio de Salud, a la hora de definir sus Estrategias y como éstas son generadas, definidas y controladas para la consecución de los objetivos estratégicos.

II. MARCO TEÓRICO

Modelo del proceso de Dirección Estratégica

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en entornos altamente cambiantes y competitivos, siendo cada día más complejo el poder ser capaz de definir las estrategias con las cuáles se guiará el quehacer de estas en el futuro, tanto de las empresas privadas como organizaciones gubernamentales.

Dentro de estas definiciones, encontramos que para Garrido (2006) la *gestión estratégica*, o *dirección estratégica*, cómo disciplina académica es un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo y todo ello en un entorno de competencia.

No obstante, para Hax y Majluf (1984) "La Dirección Estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas, y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos, y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa"

También podemos mencionar que la *dirección estratégica* puede ser definida como "aquella función de la administración que se ocupa de regular el proceso de movimientos y cambios que se producen en la empresa, producto de influencias externas e internas, con el objetivo de que el sistema organizativo constituido por la propia empresa sea capaz de enfrentar, cada vez con mayor eficiencia, los objetivos que la sociedad le ha asignado." (Carnota, 1981).

Dónde, el proceso de *dirección estratégica* se basa en las decisiones que se deben tomar para la formulación e implantación de estrategias, esto implica movilidad de recursos de las organizaciones para la consecución de los objetivos. Este proceso incluye un análisis estratégico, en el cual se busca definir en qué estado se encuentra ubicada la posición estratégica de la organización. Sin dejar de mencionar cómo se formulan las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia y cómo además se implanta la estrategia, procurando que esta planificación logre conseguir que la estrategia opere de la manera más óptima según lo planeado

El modelo a desarrollar y en el cual se estructurará el análisis de la temática definida está compuesta por las proposiciones de Guerras y Navas (2007), siendo la forma propuesta según estos autores la matriz central en la cual se guiará esta comparación entre los distintos servicios de Salud de la Región del Biobío. La adopción de una decisión estratégica y su puesta en marcha tiene la suficiente magnitud como para demandar la utilización de una metodología apropiada, por lo cual para el análisis comparativo entre los Servicios de Salud de la Región del Biobío, se utilizará el modelo de Proceso de Dirección Estratégica de Guerras y Navas (2007), que se describe a continuación.

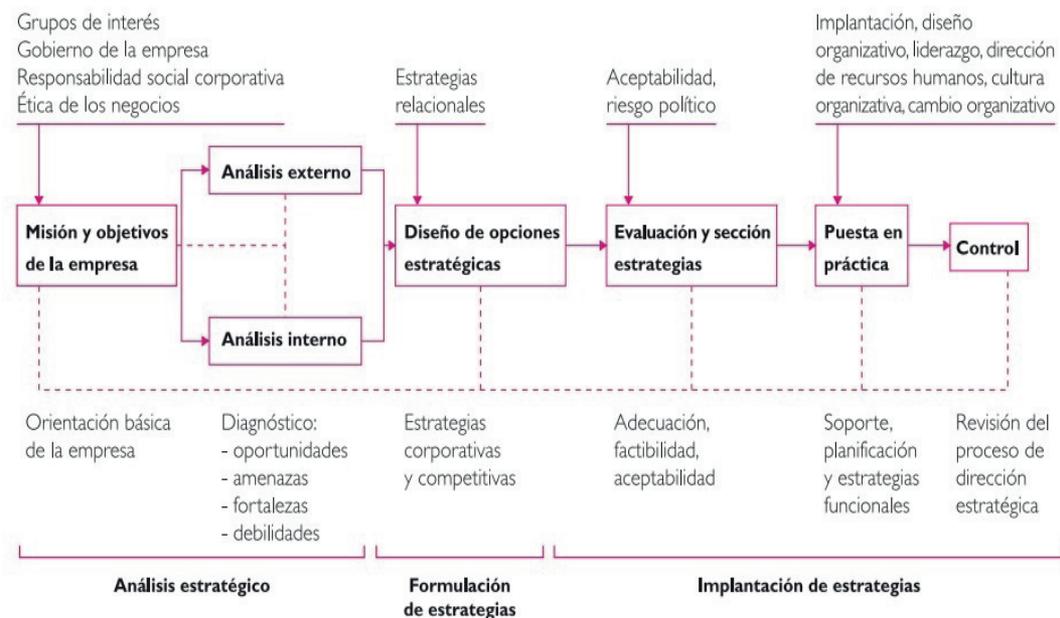


Figura N°1: Proceso de Dirección Estratégica

Fuente: Guerras y Navas (2007)

El Modelo presentado anteriormente, muestra que el Proceso de Dirección Estratégica, está integrado por tres grandes etapas: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias. Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesaria una retroalimentación de información constante a lo largo del proceso (representada por las líneas de puntos en el cuadro n°1). Estas etapas y sus componentes serán las variables de estudio para esta investigación.

La primera etapa denominada Análisis Estratégico, puede definirse como el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez ya definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Con esta finalidad, el Análisis Estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá su estrategia: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

Mientras que la definición de la misión y objetivos de la empresa busca dar coherencia a toda la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica, el análisis externo trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza de entorno, tanto a nivel general como específico o de sector, en el que se encuentra inmersa la empresa, conjunto que podemos denominar como de las variables exógenas o factores propios del diagnóstico externo de la empresa.

Por otra parte, el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa y que constituirán el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la empresa. En la actualidad, se considera especialmente relevante del análisis interno la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de que dispone la empresa y que son la base del potencial de esta para generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

El segundo bloque de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina **Formulación de Estrategias**. A partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, la empresa trataría de formular o diseñar tanto al nivel de negocio como corporativo y funcional las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. Donde, según Hitt, Ireland, Hoskisson (1999) y Mintzberg (1997) coinciden en que la formulación de estrategias es la parte en donde se recopila la información de las empresas identificando las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la compañía. Con este conocimiento, las organizaciones elaboran sus propios propósitos estratégicos, aprovechando todos sus recursos, capacidades y aptitudes para consolidarse dentro de su Sector Industrial.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de **Implantación Estratégica**. Para ello, en primer lugar, una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parece la mejor estrategia o alternativa posible. Dónde, la Implementación de la estrategia está compuesta por el conjunto de actividades que son requeridas para que la puesta en marcha de la estrategia sea realizada de una manera efectiva, intentando alcanzar tanto la Misión organizacional, como así también los objetivos planteados en los procesos previos. Concluyéndose de esta manera que una estrategia efectiva y exitosa se basa en su correcta implantación.

Una vez elegida una estrategia, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino sino, entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para liderar y estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación.

La implantación se completa con la etapa de **Planificación y Control Estratégico**, que se ocupa primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas.

Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégico, formulación o evaluación.

III.- METODOLOGÍA

Tipo de Estudio

Esta investigación cuenta con un carácter de tipo exploratorio, ya que nos aumentara el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, lo que permite determinar tendencias, las cuales pueden ser las bases para nuevas investigaciones. Además este tipo de estudio posee flexibilidad en su metodología, por lo cual esta investigación será de tipo cualitativa, es decir se podrá observar el objeto de estudio y definir categorías, criterios e impresiones a modo de poder evaluar los criterios designados para su análisis.

Además de ser de tipo exploratoria, ésta investigación también será de tipo descriptiva, ya que, este estudio busca describir todos los componentes de la Dirección Estratégica en los Servicios de Salud de la Región del Biobío, describiéndose cada etapa del proceso, pasando del Análisis Estratégico, La Formulación Estratégica y la Implementación de Estrategias..

En este tipo de estudio debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión, así mismo es necesario identificar quiénes estarán incluidos en la medición. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la evaluación de uno o más atributos del fenómeno descrito. (Hernández, S, 1998; Fernández C y Baptista, L, 1999).

Población Total

El universo potencial de este estudio, corresponde a 29 Servicios de Salud, distribuidos a lo largo de todo Chile, los cuales tendrán a su cargo la articulación, gestión y desarrollo de la Red Asistencial correspondiente a cada zona.

Tamaño de la Muestra

Para la investigación propuesta, se ha decidido optar por el muestreo intencional o por conveniencia, este consiste en elegir a criterio de los investigadores la muestra de la investigación.

El muestreo intencional se basa en que los investigadores se deciden por un determinado grupo de personas u objetos de una población determinada, en este caso el objeto de estudio son los Servicios de Salud de Arauco, Biobío, Concepción, Ñuble y Talcahuano. Siendo este grupo, una muestra que posee un propósito y busca caracterizar a la población, entendiéndose como población a la totalidad de los Servicios de Salud de Chile.

El proceso de un muestreo intencionado comienza con la determinación de un subgrupo de la población, siempre basado en el criterio que los investigadores han definido previamente. Este muestreo se caracteriza debido a la intencionalidad directa que el investigador muestra ante la elección de su población, siendo totalmente discrecional por parte de los investigadores.

En el caso de la presente investigación se ha decidido investigar a los 5 Servicios de Salud de la Región del Biobío, siendo estos; Arauco, Biobío, Concepción, Ñuble y Talcahuano, para enriquecer el estudio y la comparativa entre estos.

Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Para la realización de la presente investigación, se obtuvo información de diversas fuentes, siendo las principales y más importantes los documentos oficiales de cada institución, es decir, La Planificación Estratégica Red Asistencial de la Provincia de Arauco 2011 – 2020. El Plan Estratégico, de la planificación estratégica del periodo 2011-2015 del Servicio de Salud Biobío. La Planificación Estratégica Red Asistencial Servicio de Salud Concepción 2004 – 2010. El Informe de Planificación Estratégica 2011-2014 del Servicio de Salud Ñuble y Planificación Estratégica Red Asistencial Servicio de Salud Talcahuano 2011 – 2014.

Siendo la principal fuente de información el análisis de estos documentos formales de la principal fuente de origen secundaria, en la cual se analiza información organizada previamente por estas instituciones, basada en las publicaciones originales de las diferentes Planificaciones Estratégicas de cada institución.

Además, para complementar esta información fueron accedidas y consultadas distintas páginas web,

como la del Ministerio de Salud¹, el Colegio Médico de Chile², las distintas web institucionales de cada Servicio de Salud³, entre otras.

IV.- RESULTADOS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Respecto a las directrices estratégicas se puede mencionar que:

La Visión se encuentra desarrollada en las 5 instituciones estudiadas, destacándose que de manera conjunta logran en promedio una ponderación de 68% de logro, siendo esta formulación de esta directriz acorde a los criterios teóricos planteados por Paredes (1996). Donde la menor evaluación la obtiene el Servicio de Salud Talcahuano con un 61%, mientras los Servicios de Salud de Arauco y Biobío logran un 76%.

No obstante, para los cinco Servicios de Salud carecen del desarrollo de la dimensión Temporal en la definición de su Visión, siendo este un punto débil común para estas instituciones.

En lo que respecta de la formulación de la Misión es posible mencionar que los tres criterios dispuestos por *Hax y Majluf (1997)*, se desarrollan en mayor o menor medida, destacando la evaluación de Servicio de Salud Arauco, el cual cumple a cabalidad con estos criterios, siendo la única entidad la cual desarrolla estos conceptos íntegramente, en contraparte el Servicio de Salud Ñuble, es el que logra una menor evaluación en estos criterios, con una evaluación de 60% ponderado, donde los Valores creencias y Filosofía es el criterio de menor desarrollo, siendo esta situación extrapolada para los demás Servicios de Salud, siendo este criterio evaluado para todos los Servicios con un 72%.

Respecto de los objetivos estratégicos de las instituciones en estudio, se puede enunciar que todos los objetivos son medibles y alcanzables motivadores y alcanzables, cumpliendo así con dos de los criterios definidos por Hamel y Prahalad (1990), mientras que se puede mencionar que los promedios resultantes de las evaluaciones se presentan en la siguiente forma:

Servicio de Salud Arauco	:	69%
Servicio de Salud Biobío	:	69%
Servicio de Salud Concepción	:	78%
Servicio de Salud Ñuble	:	74%
Servicio de Salud Talcahuano	:	74%

Lo que nos muestra que promediando las evaluaciones de todos los objetivos de cada institución se logran estos valores, donde el mayor valor lo obtiene el Servicio de Salud Concepción con 78%, mientras que los con menor valoración corresponden a los Servicio de Salud Arauco y Biobío, con un 67%.

De acuerdo al análisis interno y externo realizado para estas instituciones se puede destacar que se pudo conocer la composición externa del sector donde se desenvuelven estas organizaciones, de manera interna se ha podido identificar como estas instituciones están compuestas, destacándose similitudes en la conformación de su estructura al ser organismos públicos, sin embargo se encuentran diferencias en los usuarios a los cuales estas instituciones atienden.

1 <http://web.minsal.cl/>

2 <http://www.colegiomedico.cl/>

3 <http://www.ssarauco.cl/> - <http://www.ssbiobio.cl/> - <http://www.ssconcepcion.cl/> - [http://www.serviciodesalud-
nuble.cl/sitio/](http://www.serviciodesalud-
nuble.cl/sitio/) - <http://www.sstalcahuano.cl/>

FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS

Respecto de la etapa de Formulación de las Estrategias, se puede mencionar que:

Las estrategias de las cinco entidades estudiadas no se encuentran definidas explícitas, sino que se encuentran implícitas en los planes estratégicos formulados por los Servicios de Salud en estudio.

La estrategia de nivel corporativo que mejor se adecua a este tipo de instituciones es la estrategia de expansión, a través del desarrollo de sus servicios prestados a la comunidad.

La estrategia propuesta se ve reflejada en los objetivos estratégicos presentes en las instituciones estudiadas, ya que buscan mejorar los servicios ofrecidos por estas instituciones, en pos del bienestar y desarrollo de la salud de la comunidad.

Las estrategias competitivas no se adecuan a este tipo de instituciones, ya que no buscan obtener ventajas competitivas respecto de los otros servicios de salud, sino profundizar en los mercados en los cuales se están presentes.

Sin embargo se identifican productos estratégicos, que buscan elevar su eficacia para así optimizar el tiempo y los recursos disponibles.

IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS

En lo que respecta a la última etapa del proceso de Dirección Estratégica, la Implantación de la Estrategia, podemos mencionar lo siguiente:

En la Evaluación y Selección de estrategias podemos mencionar que se deben tener en cuenta tres ítems, la adecuación, la factibilidad y la aceptabilidad de la estrategia. Y una vez que son analizados estos criterios se pone en marcha la estrategia escogida.

La puesta en práctica de las estrategias utilizadas por los Servicios de Salud en estudio, es supervisada por la Unidad de Control de Gestión o Departamento de Apoyo y Control de Gestión, siendo la principal responsable de realizar la implantación de la estrategia seleccionada por las diferentes instituciones, además de encargarse del control estratégico de estas organizaciones, punto siguiente en el proceso de dirección estratégica.

De igual manera se puede destacar que esta área posee un carácter asesor en los Servicios de Salud, al estar en contacto directo con la dirección de la Institución, pudiéndose informar de manera directa al Director de cada Servicio de Salud, los desvíos presentes en la implementación de la estrategia y por ende el poder responder de manera oportuna y eficiente ante las desviación respecto de lo planificado.

El control estratégico es la última etapa de este proceso y se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento, este proceso se evalúa a través de la herramienta llamada cuadro de mando integral.

Estos Cuadro de Mandos Integrales, estudiados para cada Servicio de Salud, es posible mencionar que se presentan en los cinco Servicios de Salud de la Octava Región, siendo la principal herramienta, de seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos en estas instituciones, en lo que respecta al proceso de Dirección Estratégica.

V.- CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo de este estudio, se ha analizado el proceso de Dirección Estratégica en los Servicios de Salud de Arauco, Biobío, Concepción, Ñuble y Talcahuano, donde, se destaca que estas cinco instituciones son dependientes del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En lo que se ha mencionado respecto de estos Servicios de Salud, se puede concluir que el proceso de Dirección Estratégica se lleva a cabo en estas cinco instituciones, ya sea de manera explícita en la definición de sus planes estratégicos y/o deduciendo o concluyendo enunciados internos de estos, destacándose las distintas maneras en que estos servicios han desarrollado este proceso, ya sea internamente como el Servicio de Salud Arauco, Biobío, Ñuble y Talcahuano o a través de una consultora externa como lo realizado por el Servicio de Salud Concepción.

Se destaca además que, el desarrollar una planificación dentro del sistema de salud es en sí desafiante, debido al impacto que la estructuración de prácticas y la resolución de problemas pueden generar, incidiendo directamente en el bienestar de la población y en la forma en que este servicio llega a los usuarios.

Dentro del Análisis Estratégico, es posible concluir y mencionar que las cinco instituciones estudiadas cuentan con su misión, visión y objetivos. Los cuales son definidos de manera explícita y publicados por cada una de estas instituciones, lo cual dice que efectivamente existe una preocupación por tener definidos estos puntos para encausar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos que se han definido en cada planificación de cada Servicio de Salud y por ende lograr el desarrollo de la estrategia que cada Servicio de Salud pretende explotar.

Haciendo mención a la manera en la cual estas instituciones se organizan, encontramos que están organizadas en forma de departamentos, con el fin de poder extraer el máximo de rendimiento al tener personal especializado en cada área, conducta detectada en los cinco Servicios de Salud de la Octava Región.

Dentro de los Servicios de Salud, no se definen de manera clara las estrategias que pretenden desarrollar, debiendo ser deducida, dónde se encuentra que al ser instituciones de origen y administración pública, no poseen un mercado como comúnmente se conoce en el concepto de economía, por lo que la estrategia que se detectó y caracterizó corresponde a la de una estrategia de expansión, a través del desarrollo de producto, hablando del nivel corporativo, esto se ve enmarcado por la mejora continua que este sector presenta, mejorado cada vez más, ya sea en procedimientos como en la implementación de más y mejor tecnología. Explicando el descarte de otras opciones debido a lo restrictivo que es el público objetivo, y la nula competencia al ser estas entidades estatales, las que atienden a una necesidad de la población y no compiten entre sí.

Finalmente, respecto al Control Estratégico, se puede mencionar que, en cada institución existe un área denominada Unidad de Control de Gestión, quienes en definitiva son los encargados de llevar a cabo el control dentro de la organización, utilizando la herramienta llamada Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, en dónde se ha definido las maneras y acciones que se han de llevar a cabo para la consecución de los objetivos, ya sean estos objetivos específicos como objetivos generales de cada área, definiéndose indicadores a medir y que áreas será en las cuál recae la tarea de cumplir estos objetivos. Esto entrega una herramienta en dónde se puede ejercer un control efectivo, eficiente y oportuno, al ser la Unidad de Control de Gestión una unidad que sólo depende de la Dirección de cada Servicio de manera directa, pudiendo comunicar cada desvío de los diferentes cumplimientos de manera directa además de poder generar las acciones correctivas de manera más rápidas que si debiese de ser reportada respecto de cada área.

En conclusión, se puede afirmar que el proceso de Dirección Estratégica, es un buen instrumento que contribuye a la profesionalización de la gestión y desarrollo institucional, dónde cada profesional y cada usuario de la Red Asistencial puede aportar para alcanzar el nivel óptimo de desarrollo de la gestión institucional. Siendo esta premisa utilizada para el mejor desempeño de las entidades públicas bajo las cuales esta investigación propina ser un aporte para el desarrollo de herramientas de gestión para el sector público.

BIBLIOGRAFÍA

Literatura

- Aceves, V. (2004) *Dirección Estratégica*, (1ª. ed.). México: McGraw-Hill.ii.
- Alexander, L. (1985). *Successfully Implementing Strategic Decisions. Long Range Planning*.
- Ansoff, I; McDonell, E. (1997), *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, (2ª. ed.). México: Adisson Wesley Iberoamericana.
- Certo, S.; Peter, P. (1997) *Dirección Estratégica*, (3ª. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- David, F. (2008) *Conceptos de administración estratégica*, (11ª. ed.). México: Pearson Educación.
- *Decreto Ley 140*, del 24 de Septiembre de 2004, Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud, Ministerio de Salud de Chile.
- Dess, G.; Lumpkin, G. (2003) *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*, (2ª. ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Garrido, S. (2006) *Dirección Estratégica*, (2ª. ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Grant, R. (1996), *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, (1ª. ed.). Madrid, España: Civitas Ediciones.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*, (2ª. ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Hax, A; Majluf N. (1997) *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*, (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Dolmen.
- Méndez, C. (2001), *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación*, (3ª. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. (1997), *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*, (1ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Navas, J.; Guerras, L. (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teorías y Aplicaciones*, (4ª. ed.). Madrid, España: Civitas Ediciones.
- Paredes, A. (1997), *Manual de Planificación Estratégica*, (1ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Ficong.
- Peter, T; Waterman, R. (1984), *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos Empresas y Empresarios*, (1º. ed.). Bogota: Norma.
- Porter, M. (1982), *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, (1ª. ed.). Editorial Continental.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3º ed). México: McGraw-Hill.
- Thompson, S. (1999), *Dirección y Administración Estratégica*, (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.

- Wheelen, T.; Hunger, D.; Oliva, I. (2007), *Administración Estratégica y Política de Negocios*, (10ª. ed.). México: Pearson Educación.

Sitios Web

- Colegio Médico de Chile. <http://www.colegiomedico.cl/>
- Dirección de Presupuestos (DIPRES) Gobierno de Chile. <http://www.dipres.gob.cl/>
- Ministerio de Salud Gobierno de Chile. <http://web.minsal.cl/>
- Servicio de Impuestos Internos. <http://home.sii.cl/>
- Servicio de Salud Arauco, Dirección: Carrera #302, Lebu, Chile. <http://www.ssaarauco.cl/>
- Servicio de Salud Biobío, Dirección: Avenida Ricardo Vicuña #147 Interior, Los Ángeles, Chile. <http://www.ssbiobio.cl/>
- Servicio de Salud Concepción, Dirección: Rengo #345, Concepción, Chile. <http://www.sskoncepcion.cl/>
- Servicio de Salud Ñuble, Dirección: Bulnes #502, Chillán, Chile. <http://www.serviciodesaludnuble.cl/>
- Servicio de Salud Talcahuano, Dirección: Thompson #86, Talcahuano, Chile. <http://www.sstalcahuano.cl/>

***Reportes de casos**

PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICADO A LA INSTITUCIÓN AGRUPACIÓN NACIONAL DE BOY SCOUT DE CHILE”

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES APPLIED TO THE NATIONAL INSTITUTION OF BOY SCOUT ASSOCIATION OF CHILE”

Felipe Andrés Rosales Huerta

Ingeniero Comercial de la Universidad del Bío-Bío;
Diplomado en Habilidades Sociales e Inserción Laboral,
Egresado Magíster Dirección de Empresas.
frosales@ubiobio.cl
felipe.rosales.huerta@gmail.com

Resumen:

En este artículo, se realiza un análisis sobre la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en la institución Agrupación de Boys Scout de Chile. La investigación de basa en el modelo de Silva B. (2011): “Metodología de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo”, la cual examina como se emplea y cumple los diferentes principios del Gobierno Corporativo, permitiendo dar un diagnóstico preliminar sobre las acciones y prácticas realizadas por Organización. Se aplican dos instrumentos de evaluación: a dirigentes directivos de la institución, y a dirigentes scoutivos sin cargo de dirigencia. Posterior al análisis, se logra establecer fortalezas y debilidades de la corporación, aseverando las buenas acciones y prácticas realizadas, y también las respectivas mejoras que se pueden efectuar en la institución.

Palabras claves: Gobierno Corporativo, Organización No Gubernamental, Scout.

Clasificación JEL: L22, L31

Abstract:

In this article we analysis the Chilean Boys Scout institution practicing(conduct) conde. This searching is based on Silva B. (2011) model, called: “Metodología de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo” (Corporate Government code practicing method), wich one analyse how to using and getting the differents corporate government conduct code. Moreover this conduct code is a previous diagnosing about the institution behavior. Further on this code, this one evaluate according the kind of leadership leading the institution, and divide them according formal leader responsible for institutional activities and informal leaders responsible for institutional activities. The result of the previous analsys setting the institution weakness and strenghs, giving according that the good practicing the institution is doing good.

Key words: Corporative Government, Non Governmental Organization, Scout.

JEL Classification: L22, L31

I. Introducción

En el actual contexto mediático, en que hechos de conflictos de interés, tráfico de influencias y corrupción han estado afectando a distintas instituciones y organizaciones de carácter público, ha instaurado fuertes señales de desconfianza y decepción en la sociedad. Bajo dicho contexto, las Organizaciones No Gubernamentales pueden ser afectadas por problemáticas mencionadas anteriormente, ya que tienen menos protocolos de transparencia y pocas barreras legales que las fiscalizan. Además, se debe considerar que son beneficiadas por asignaciones y aportes entregados por distintos entes económicos, ya sean públicos o privados; lo que hace más imperativo tener un control y una visualización clara hacia los cumplimientos de los objetivos sociales de las instituciones mencionadas.

Una de las herramientas para hacer frente y disminuir los diferentes conflictos que afectan a las instituciones, son las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (BPGC) que permiten entregar orden, transparencia y eficacia en los procesos de gobierno organizacional. Las BPGC en ONG, no solo son un sistema de control y formación de transparencia, sino que además permiten entregar un orden sistematizado hacia la estructura organizacional, protegiendo a todos los grupos de interés involucrados en el proceso de entrega de valor social a la comunidad, manteniendo una relación de confianza entre socios que aportan al desarrollo de la ONG y conservando un círculo virtuoso de creación de valor.

Por ende, se plantea que si una institución tiene precedentes de una administración gubernamental transparente, confiable, equitativa, fluida e íntegra en sus distintos procesos administrativos, como informativos; permite atraer y retener capital financiero y humano, generando a un mejor candidato para albergar financiamiento de entes económicos que deseen aportar a la creación de valor social.

El estudio busca entregar sugerencias para el desarrollo de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo a la institución Agrupación Nacional de Boys Scout de Chile, con el fin de mejorar el desarrollo de sus procesos institucionales y lograr optimar el cumplimiento de sus objetivos como Organización No Gubernamental.

La investigación se basa en el modelo de Silva B. (2011): "Metodología de Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo", que permite dar un diagnóstico preliminar sobre las acciones y prácticas de gobierno corporativo realizadas por la institución estudiada. Se utilizó dos instrumentos de medición: entrevista en profundidad y encuesta, para analizar las acciones del gobierno de la Institución en investigación.

II. Desarrollo

Revisión literatura:

Para toda organización o empresa es necesario una clara planificación, organización, dirección y control de cada proceso y trabajo que se desee elaborar, en el que el proceso de la toma de decisiones es clave y fundamental para la maximización de todo tipo de recursos utilizados en las instituciones.

Según lo anterior, y en un sentido extenso, el Gobierno Corporativo abarca todos los elementos que sustentan las decisiones de una empresa, haciendo énfasis en la decisión de los consejeros. GC no solo significa velar y prevalecer los derechos de los accionistas y controladores, sino además las obligaciones hacia los empleados, proveedores y clientes; las facultades comprometidas de los acreedores y sobre todo el cumplimiento de leyes o restricciones por entes reguladores. Olcese, A (2005 : 37) comenta que el sentido amplio de GC es "aquel sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados, y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administrativos, accionistas y empleados; así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios".

Desde una perspectiva más sencilla y breve, el gobierno corporativo se puede precisar como un sistema

que busca la equidad, la transparencia y la responsabilidad institucional. En términos sencillos, Lefort, B (2003), lo define como “el conjunto de relaciones que se establece entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo”.

Según Olcese, A, y Lefort, B, el sentido amplio de dicha definición apunta a la instauración y generación de ciertos valores y conceptos que tienen consecuencias transformacionales al aplicar el sistema de GC. Conjuntamente, aseveran que dichos valores son necesarios y fundamentales, porque son los pilares de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Enfoque de Gobierno Corporativo

Las definiciones de GC, son multivariadas y los autores relacionados las precisan con distintas perspectivas, pero siempre bajo un enfoque desarrollado y explicativo. Esto dificulta encontrar definiciones sean netamente expresas, sin embargo, todas las definiciones tienen algunos ápices en común.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) (1999) define el gobierno corporativo como “el sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados, de forma que la estructura del gobierno corporativo identifica y distribuye entre los diferentes participantes o actores (la junta directiva, accionistas y otros stakeholders) sus derechos y responsabilidades, como también, interpreta las reglas y procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre los negocios de la empresa. En razón de eso, el gobierno corporativo también provee los medios a través de los cuales la compañía establece sus objetivos, los mecanismos para alcanzarlos y monitorear su desempeño”

Al año 2004 la OCDE redefine el concepto determinándolo como un conjunto de relaciones entre los directivos, el consejo, los accionistas y el grupo de interés de una empresa. Relaciones que generan una estructura para el establecimiento y cumplimiento de objetivos por parte de la empresa, determinando los medios y herramientas a ocupar para alcanzar las metas de la organización y fiscalizar el cumplimiento de ellas.

Silva, B. (2011), designa Gobierno corporativo como “la forma en la que se realiza la asignación de derechos y deberes entre los diferentes partícipes de una empresa con el objetivos de facilitar su acceso al mercado de capitales, aumentar el valor y contribuir a su continuidad en el tiempo”.

Tras hacer las comparaciones de las distintas definiciones, se manifiesta que el gran propósito del gobierno corporativo es la generación, y la mantención de valor. Además de que el GC entrega las nociones necesarias para que todos los participantes, directos o indirectos de la empresa, puedan ser agentes de creación permanente de valor.

Organización No Gubernamental:

Según la Asociación Chilena de Organismo No Gubernamentales (Acción), una Organización No Gubernamental (ONG), es un grupo organizado que su trabajo está centrado en construir una sociedad más justa y mejor. No persigue un fin monetario o de lucro y se moviliza en temas de interés público.

Independiente de la estructura legal o finalidad social que tenga la organización no gubernamental, se debe tomar en cuenta que dichas instituciones tienen dos grandes necesidades que deben ser satisfechas como tal. Drucker (1999) comenta que los desafíos que tienen en común las ONG son transversales en el tiempo y espacio, siendo también una de las características que las diferencias de otras empresas; y que se mencionan a continuación:

1.- Transformar donantes en contribuyentes: Hace referencia de que es preciso dar apoyo monetario, ya que así las entidades pueden cumplir la única misión común de todas: satisfacer las necesidades de ciudadanos que desean desarrollar y expresar su personalidad, de vivir conforme a sus ideales y creencias (Drucker 1999). Pasar de donador a contribuyente de ONGs, significa que el ciudadano da armas y herramientas a organizaciones para que puedan mostrar, lo que el ciudadano, desea ver cuando observa su entorno.

2.- Proporcionar a la comunidad un objetivo en común: El actual individualismo y la falta de comunicaciones de las sociedades urbanas, ha generado ciertas aprensiones a interactuar o cooperar hacia los demás, sin embargo sigue existiendo la necesidad de pertenecer a una comunidad.

La Agrupación Nacional de Boy Scouts de Chile (ANBSCH)

La Agrupación Nacional de Boy Scouts de Chile (ANBSCH) es una Corporación sin fines de lucro, la cual promueve y desarrolla un sistema educativo y de autoeducación, conocido como Movimiento Scout. Dicho movimiento se define como "Un movimiento voluntario, no político, de carácter educativo, para niños, niñas y jóvenes, abierto a todos sin distinción de origen de raza o credo, de acuerdo con el propósito, principios y método concebidos por el fundador". El propósito del Movimiento Scout es:

"Contribuir al desarrollo de los niños, niñas y jóvenes en el logro de todos sus potenciales moral, físico, intelectual, social y espiritual como individuos, como ciudadanos responsables y como miembros de su comunidad local, nacional e internacional".

La ANBSCH busca ofrecer a la juventud chilena, un programa de formación física, moral, intelectual y social, para forjarles personalidades afines con una presencia positiva y de nobles valores, en el hogar, sus centros de estudios o de su entorno habitual. Además, crear en ellos la conciencia de sus compromisos con el mundo actual, de ineludibles responsabilidades y participación en los problemas que se plantean y donde la juventud debe aportar su acción y presencia en la vida colectiva y en la sociedad que en ellos ve los constructores del presente y el porvenir.

Metodología:

La metodología a utilizar en el estudio, es la Metodología de la OCDE para la evaluación de Principios de Gobiernos Corporativos" presentada por la OCDE en el año 2006. Dicha forma de evaluación es adaptada al contexto de la institución Agrupación Nacional de Boys Sout de Chile. La metodología establece dos herramientas complementarias entre sí: entrevistas en profundidad a miembros directivos de la institución. Conjuntamente, encuestas de opinión dirigida a todos los dirigentes voluntarios que trabajan en la institución.

Metodología de la OCDE para la evaluación de Principios de Gobiernos Corporativos:

Desde principios del año 2006 la OCDE a publicado las diferentes directrices de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, con el fin de que los usuarios puedan comparar y calificar la forma en que están trabajando las diferentes empresas, instituciones y jurisdicciones. Lo anterior permite resaltar e identificar que la metodología presentada es versátil en su forma de aplicación, dando opciones de ser utilizada en diferentes contextos organizacionales.

El documento de la OCDE que se emitió en el 2006 referido a la metodología para la evaluación de la implementación de los principios de los gobiernos corporativos, se divide en cuatro partes (OCDE, 2006): Cuestiones metodológicas y procedimentales, Visión Global del Gobierno – Información institucional necesaria, Capítulos de los Principios y Formulación de posibilidades de acción y de reconocimientos sobre las políticas a seguir.

Definición de los Temas y Dimensiones de Exploración:

Dichas dimensiones fueron elaboradas según dos instrumentos (Tabla N°1): en primera instancia la metodología presentada por Silva B. (2011:98), "Metodología de la OCDE para la evaluación de principios de Gobierno corporativo", en el cual presenta la taxonomía de los criterios a evaluar, exhibiendo discernimientos y atributos a evaluar. Conjuntamente se utiliza cuestionario de BPGC de la Superintendencia de Valores y Seguros, según Norma general N° 341; de la cual se logra extraer criterios relacionados a las normas de difusión para un buen GC, desde una perspectiva de las sociedades anónimas abiertas.

Tabla Nº1: “Dimensiones a Evaluar en Gobierno Corporativo”

Dimensión	Sub-categorías
<p><u>Garantizar la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo</u></p> <p><u>Estructura de la Institución, equidad y derechos de los miembros activos</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de tareas y funciones de los directivos de la institución. - Conocimiento correcto de las disposiciones legales y reglamentos de la institución. - Disposición de recursos por parte de los directivos de la Institución. - Representatividad y los derechos de los dirigentes en Asamblea. - Trato equitativo entre los miembros de la institución, por parte del directorio. - Protocolos de acción en casos de detectar conflictos de interés
<p><u>Transparencia y la divulgación de información</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria anual entrega la información necesaria para conocer las labores realizadas y objetivos logrados. - Realizar auditoria por un ente externo a la institución. - Canales oficiales para la divulgación de la información.
<p><u>Responsabilidad del Directorio</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo y el desarrollo de las funciones del actual directorio. - Director tenga un comité de trabajo. - Procedimiento para detectar e implementar mejoras. - Procedimiento para la inducción de cada nuevo director

Fuente: Elaboración Propia.

Instrumento de Evaluación, Entrevista en profundidad.

Este método permitió reunir información cualitativa sobre el tema de estudio. Específicamente se adquiere nociones preliminares sobre la percepción y opinión de los Dirigentes de la ANBSCH, con responsabilidades institucionales y que están presentes en la toma de decisiones de la organización, sobre las Buenas Practicas de Gobierno Corporativo en Organizaciones No gubernamentales (BPGC-ONG).

Se presenta que en el total de entrevistados, solo un 17% pertenece al Directorio Nacional y con el mismo porcentual se presenta la Comisión Nacional, esto se explica que por parte de los miembros del directorio, se presenta una resistencia a la entrevista en profundidad por motivos del tipo de instrumento utilizado. Por otro punto, se destaca la buena disposición de los dirigentes con cargos locales, siendo un 44% de los entrevistados, además dichos dirigentes presentan una buena acogida al proceso.

Instrumento de Evaluación, Encuesta.

El método de aplicación responde a un proceso descriptivo exploratorio, pues busca describir la valoración de las prácticas y acciones de la administración nacional y del directorio de ANBSCH, desde la perspectiva del público objetivo estudiado.

Para la obtención de la muestra del público objetivo, “Dirigentes scout activos y con registro institucional 2014 vigente, pertenecientes a la Agrupación Nacional de Boys Scout de Chile”, se necesitó la información de la población, la cual fue extraída de la base de datos de la institución arrojando un N= 800 y obteniendo una muestra a trabajar de n=105.

Análisis y Resultados:

Resultados de la entrevista en Profundidad

Tras la realización de las 18 entrevistas, se presentan los resultados generales clasificados por dimensión y cuadros de preguntas-respuestas, resaltando las respuestas más relevantes y con una mayor valoración. (Ver Tabla N°2 a Tabla N°6)

Dimensión Valoración de Principios en General.

Tabla N°2: “Preguntas Dimensión Valoración de Principios Generales”

¿Qué le parece la actual administración y organización de la institución Agrupación Nacional de Boy Scout de Chile?	Un 77,78% considera adecuado como se ha gestionado y dirigido la actual administración.
¿Cómo visualiza el trabajo del Directorio y el ejecutivo (Comisión nacional) según las responsabilidades del sistema administrativo y de gobernanza interna de la organización?	Un 55,6% de los entrevistados comenta que hay responsabilidad con una adecuada gobernanza.

Fuente: Elaboración Propia.

Esto representa que los dirigentes encuestados perciben que la administración nacional cumple con generar un gobierno y que además se realizan acciones que responden a trabajos organizaciones.

Garantizar la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

Tabla N°3: “Preguntas Dimensión de Marco Eficaz”

Conocimiento de manera clara y transparente la distribución de tareas y responsabilidades entre las distintas autoridades de la institución, tanto del Directorio como de los Comisionados Nacionales, Provinciales, Locales	Un 55,6% de los entrevistados señala que tiene un conocimiento adecuado de la distribución de tareas.
Comprensión correcta de las disposiciones legales, estatutos y reglamentos de la institución, por todos los actores que participan en la organización	El 55,6% indica que existe una débil comprensión por parte de todos los actores y un 38,9% indica que hay una comprensión adecuada.
Disposición de poder y recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones de cada directivo en la escala jerárquica institucional	Un 83,3% indica que los recursos son escasos y que la disposición de poder el baja.

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca, un debilidad en la tercera pregunta por los bajos fondos de financiamiento que existe en la institución, y porque la mayoría de instancias de organización, planificación y control de realizan en la ciudad de Santiago, dejando muy poco espacio al desarrollo y planificación de la provincias y localidades.

Estructura de la Institución, equidad y derechos de los miembros activos

Tabla N°4: "Preguntas Dimensión Equidad y derechos de los miembros activos"

El desarrollo de la equidad entre los miembros dirigentes, al preguntar por la representatividad y los derechos de los participantes en las asambleas de la institución	Un 61,1% señala que existe una débil representatividad, sin embargo un 22,2% y un 16,7% indican que hay un una alta representatividad y una representatividad adecuada respectivamente.
Considera que existe un trato equitativo entre los miembros de la institución que tienen derecho a voz y a voto en la Asamblea Nacional, por parte de los directores o los comisionados nacionales	El 38,9% insiste que hay un débil trato equitativo, seguido por un 33,3% que considera que es adecuado, y un 27,8% que menciona que es un alto trato equitativo

Fuente: Elaboración Propia.

Lo anterior, se explica por el hecho de que en la Asamblea Ordinaria, existe una baja participación por parte de los dirigentes que tienen derecho a voz y voto, además que en la organización siempre se ha realizado la instancia en la ciudad de Santiago, en el que el factor distancia afecta la participación de los dirigentes de regiones. En la última pregunta, se denota la diversidad de relaciones que existen dentro de los directivos, dándose a conocer que los tratos equitativos son directamente afines por los grados de amistad y relación que existen en las instancias de la institución.

Transparencia y la divulgación de información

Tabla N°5: "Preguntas Dimensión Transparencia y la Divulgación de Información"

Si la memoria anual de la institución entrega la información necesaria para conocer las labores realizadas y objetivos logrados de ANBSCH	Un 50% de los entrevistados comenta que la memoria anual trae la información adecuada para conocer los procesos realizados
Qué tan positivo sería realizar auditoria por un ente externo a la institución ANBSCH	Un 38,9% de los dirigentes comenta que es altamente positivo realizar dicha auditoria. Sin embargo, un 33,3% comenta que no es muy positivo realizar dicha instancias, y finalmente un 27,8% considera que es adecuado realizarlo.
Los canales oficiales utilizados por la institución para la divulgación de la información (información financiera, administrativa, resultados)	Un 44,4% considera que los canales son los adecuados, versus a un 33,3% de los canales de comunicación deficientes, y cierra el análisis que un 22,2% considera que son excelentes.

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca que es positivo que la institución realice los procedimientos de auditoria de manera externa, además reforzar los canales de comunicación que son evaluados de manera positiva. Lo anterior promulga la transparencia y profesionalismo de la institución.

Responsabilidad del Directorio

Tabla N°6: “Preguntas Dimensión Responsabilidad del Directorio”

La apreciación sobre el trabajo y el desarrollo de las funciones del actual directorio de la institución	Un 38,9% considera que el trabajo es adecuado, pero un 38,9% considera que el trabajo del directorio es deficiente y un 11,1% considera que es mala la gestión del actual directorio
Cada director tenga un comité de trabajo establecido para el desarrollo efectivo de sus labores	Un 27,8% lo considera positivo, un 38,9% considera que es muy positivo que exista dichos comité y un 33,3% considera que no es positivo realizar dichas estructuras.
Es apropiado que el directorio cuente con procedimiento para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento conjunto	El 44,4% considera que altamente apropiado y un 33,3% que es apropiado tener protocolos de mejoras.
Es positivo que el directorio deba contar con un procedimiento para la inducción de cada nuevo director	El 50% y el 38,9% de los entrevistados considera que es adecuado y altamente positivo, respectivamente.

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca, que la poca valoración al trabajo del directorio es por el poco conocimiento que existe por parte de la asamblea y los dirigentes de la institución sobre los quehaceres del directorio y además de que no se tiene un acceso a la información de las reuniones mensuales de la instancia. A su vez, se valora que el director deba constar con un equipo de trabajo para hacer sus funciones.

Respuestas de la Encuesta

El siguiente análisis, aborda a las preguntas realizadas en el total de las encuestas dando de forma primaria algunas conclusiones del instrumento aplicado al público objetivo de la Institución ANBSCH. Conjuntamente el análisis se realiza por las siete dimensiones definidas en la metodología de evaluación.

Dimensión: Percepción de la Institución

En virtud a los datos mostrados en la Tabla N°7, se pueden obtener diversas afirmaciones:

Se evidencia que administración del Comité Ejecutivo Nacional de la institución ANBSCH es suficiente y regular, dando una apreciación positiva al trabajo realizado por la institución. Sobre la representatividad de la asamblea nacional; un 29,81% y un 25% de los dirigentes consideran que es regular o deficiente su representatividad en dicho estamento. Finalmente, al analizar la pregunta relacionada con las asambleas INDABAS⁴, se resalta de manera clara que un 38,1% de los dirigentes que participan en la encuesta evalúan la instancia como regular.

4 Importante conferencia o asamblea celebrada por la izinDuna (“principales hombres”) de los pueblos zulú. No obstante, en el contexto scoutivo se utiliza como espacio de organización y planificación de los diferentes distritos.

Tabla N°7: “Resultados Porcentuales de Dimensión Percepción sobre la Institución”.

Atributos de GC	Escala de valoración				
	Insuficiente	Deficiente	Regular	Suficiente	Excelente
¿Cómo considera la administración del Comité Ejecutivo Nacional de la institución ANBSCH?	5,83%	13,59%	28,16%	33,01%	19,42%
¿Cómo considera la administración del Directorio Nacional de la institución ANBSCH?	4,85%	20,39%	28,16%	29,13%	17,48%
¿Cómo considera la participación y representatividad de la Asamblea Nacional de la Institución?	12,50%	25,00%	29,81%	24,04%	8,65%
¿Cómo considera la realización de INDABAS* Nacionales, Provinciales y Locales?	8,57%	16,19%	38,10%	26,67%	10,48%

Fuente: Elaboración Propia.

Dimensión: Valoración percibida sobre ANBSCH

Al momento de analizar el nivel de importancia que le dan los dirigentes a distintos valores relacionados a las buenas prácticas de Gobierno de Corporativo, el atributo confianza tiene una mayor valoración siendo estimado como muy importante e importante con un 55,2% y un 21,9% respectivamente. Posteriormente los atributos que siguen en el orden descendente de valoración, el “compromiso social”, “transparencia” y “responsabilidad social” tienen una apreciación por parte de los encuestados de un 71,4%; 69,5%; y un 67,6% respectivamente. Juntamente al analizar el proceso de valorización de reconocimiento de los mismos atributos en la institución, se puede observar una clara dimisión. Se puede aseverar que dichos atributos relacionados al Gobierno Corporativo no son cien por ciento reconocidos en la institución.

Se destaca que 4 de los atributos son reconocidos de manera parcial, esto sucede con “Confianza en la institución”, “Transparencia en la institución”, “Equidad entre pares”, y “Entrega de la información”, lo que denota con un porcentual de un 29.5%, 31.4%, 34.3% y 34,6% respectivamente.

Por otro lado, existen diferencias importantes entre el puntaje promedio asignado a los atributos por los dirigentes al momento de evaluar los atributos importantes que debería representar la institución versus el puntaje promedio asignado a los atributos reconocibles por los mismos Dirigentes de la institución.

A continuación se explicarán en mayor detalle dichas aseveraciones:

Tabla N°8: “Ponderación Importancia General versus Reconocimiento ANBSCH”

	Importancia General	Reconocimiento ANBSCH	Diferencial	Tipo de Diferencia
Confianza en la institución	4,2	3,7	-0,5	2,6
Transparencia de información	4,1	3,4	-0,7	3,8
Responsabilidad organizacional	4,0	3,6	-0,5	2,6
Equidad entre pares	3,7	3,1	-0,6	3,1
Eficiencia organizacional	3,8	3,3	-0,5	2,8
Entrega de información	3,9	3,3	-0,5	3,0
Compromiso social	4,0	3,5	-0,5	3,0
Orden y espacios de diálogo	3,9	3,3	-0,6	3,1
Promedio	3,9			
Desviación Estandar	0,2			

Fuente: Elaboración Propia.

Antes de analizar los resultados de la Tabla N°8, se calculó la desviación estándar de los datos de la columna “Importancia General”, la cual arrojó un valor de 0,2. A su vez, se procedió a calcular el diferencial entre el puntaje de la columna “Importancia General”, con el de la columna “Reconocimiento ANBSCH” para cada uno de los atributos presentados en dicha tabla. Luego de lo anterior se aplicó un criterio para evaluar si la diferencia entre los puntajes de cada atributo en las dos columnas es realmente significativa, para ello se procedió a dividir el valor del diferencial por la desviación estándar de los datos (aplicando a este cociente valor absoluto). Si el valor se encuentra entre 0 y 0,9 la diferencia no es significativa, si el valor arrojado se encuentra en el intervalo 1,0 y 1,9 la diferencia es significativa, y si el valor es 2 o mayor se considera una diferencia altamente significativa, ya que se aleja en 2 o más desviaciones estándar del promedio.

A continuación se establecerá un análisis respecto a la tabla N°8:

Para los dirigentes de la organización, los atributos que más influyen al momento de identificar la institución desde una perspectiva valórica son: “Confianza en la institución”, “Transparencia de información”, “Responsabilidad Organizacional”, y “compromiso social”, los cuales obtuvieron un puntaje promedio de 4.2, 4.1, 4.0 y 4.0 respectivamente; en una Escala Likert de 5 puntos, (considerando a 5 como “Muy Importante”).

De los atributos reconocibles por los mismos dirigentes, los con mejor calificación promedio fueron: “Confianza en la institución”, “Responsabilidad Organizacional”, “compromiso social”, con un puntaje promedio de 3.7, 3.6, y 3.5 respectivamente; cotejados en la misma Escala Likert explicada en el punto anterior.

Se puede evidenciar que tres de los atributos con mejor calificación en ambas tabulaciones son (“Confianza en la institución”, “Responsabilidad Organizacional”, “Compromiso Social”,) por lo cual se puede concluir que existe un reconocimiento válido de dichos valores de Gobierno Corporativo en la institución. Sin embargo, se identifica que la AGNBSCH logra obtener un bajo reconocimiento por parte de los dirigentes voluntarios de la organización, por la significancia de las diferenciales entre la importancia del

tributo versus su reconocimiento. Lo anterior, llama a evaluar los procesos y mecanismos de trabajo de la institución, para poder mejorar y aumentar su reconocimiento de valor de imagen.

Análisis de Dimensión I: Garantizar la base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

Al analizar las preguntas relacionadas a la dimensión de eficacia de GC, se evidencia que en que las preguntas tienen aplicación parcial o amplia en la institución (Ver Tabla N°9), lo que denota que la agrupación genera de manera regular un marco eficaz para el desarrollo del GC.

Tabla N°9: "Preguntas Dimensión de Marco Eficaz"

<p>Si existe un claro conocimiento sobre la distribución de responsabilidades entre las distintas autoridades de la institución: el Directorio, Comisionados Nacionales, Provinciales y Locales.</p>	<p>El 53,3% de los encuestados declara que dicho ítem se aplica en su totalidad y se aplica de manera parcial, obteniendo para ambas valoraciones un 26,7%. Además se declara que el 21,9% de los encuestados considera que es parcialmente aplicado que se tenga un conocimiento claro de la distribución de responsabilidades de las autoridades.</p>
<p>¿La institución tiene herramientas o instrumentos que permitan comprender las disposiciones legales, estatutos y reglamentos?</p>	<p>Se tienen como respuesta una estimación positiva a la aplicación de dicha acción, en el que un 34,6% de los encuestados revela que es totalmente aplicado; lo sigue ampliamente aplicado con un 26% y un 17,3% que no se aplica el hecho de que existan herramientas de comprensión de legalidades.</p>
<p>¿En la institución existen capacitaciones o perfeccionamientos, en áreas técnicas básicas (administración, contabilidad, derecho, etc.)?</p>	<p>Se declara los porcentuales de manera negativa, dando a conocer que el 27,2% cree que no es aplicable, y lo siguen un 23,3% y un 20,4% que piensa que es parcialmente aplicado y no aplicado. Esto permite evidenciar que es necesario tener las competencias técnicas para lograr una eficaz gestión y administración de la institución.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Sobre la primera pregunta, se refleja que los estatutos y legalidades institucionales de la ANBSCH son conocidos. No obstante los estatutos tienen un grado de interpretación, en el que cada dirigente descifra y explica según su forma de vivir el método scout. Por ello, algunos dirigentes con mayor experiencia o conocimientos técnicos en la materia realizan una correcta interpretación, pero asimismo existe un porcentaje que necesita herramientas de apoyo para una declaración e interpretación correcta de los estatutos legales. Asimismo, se destaca que no existen capacitaciones profesionales en la institución, y que bajo el prisma del Gobierno Corporativo, si son necesaria para el desarrollo eficaz de gobernanza.

Análisis Dimensión II: Estructura de la Institución, equidad y derechos de los miembros activos.

Para esta dimensión se consideran cinco preguntas que hacen hincapié a tres directrices que sustentan la estructura de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Dichas preguntas apuntan a la equidad entre dirigentes, la igualdad de derecho y financiamiento; se destaca una valoración positiva por parte de los encuestados en esta dimensión (Ver Tabla N°10)

Tabla N°10: “Preguntas Dimensión de Estructura, Equidad, e Igualdad de Derechos”

En las asambleas ordinarias y extraordinarias de la ANBSCH, se hacen valer los derechos y representatividad de los dirigentes que tienen voz y voto	El 33% considera que es totalmente aplicado los derechos de los miembros de la asamblea, continuado por un 28,2% que considera que es ampliamente aplicado. A pesar de lo anterior existe un 16,5% que considera que no es aplicada la representatividad.
Existe un trato equitativo entre los dirigentes de la institución que tienen derecho a voz y a voto en la Asamblea Nacional, por parte de los directores o los comisionados nacionales	La respuestas tienden a una valoración positiva en el que un 57,3% de los encuestados considera que el trato equitativo si es aplicado de forma amplia y de manera total.
La corporación ANBSCH consta con protocolos de acción en casos de detectar conflictos de interés u operaciones sospechosas en la institución	Afirmación es ampliamente y parcialmente aplicado, con un 24,8% para ambos reactivos. Además se considera que un 19% cree que es totalmente aplicado el criterio preguntado.
La institución busca generar diversas fuentes de financiamiento para la corporación	Un 29,1% de los dirigentes considera que se aplica de manera parcial el proceso de búsqueda y a su vez un 24,3% cree que el esfuerzo por equiparar financiamiento se aplica de forma amplia.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Dimensión III: Responsabilidad del Directorio

En el aspecto de responsabilidad del directorio existe una valoración inclinada hacia la aplicación parcial de las acciones consultadas a los dirigentes de la muestra en estudio. (Ver Tabla N°11).

Tabla N°11: “Preguntas Dimensión de Responsabilidad del Directorio”

¿Los distintos dirigentes conocen las funciones y responsabilidades de cada miembro del directorio de la institución?	Un 53,4% de los encuestados señalan que se aplica de forma regular y amplia que los dirigentes conozcan las funciones y roles de los directores.
Algún director necesita algún comité de trabajo para el desarrollo efectivo de sus labores específicas en su área de trabajo	Existe una valoración positiva del reactivo, obteniendo como resultado que un 56,7% cree que debe ser totalmente y ampliamente aplicado en la institución.
¿El directorio posee un procedimiento para la inducción de cada nuevo director?	Los encuestados establecen que es ampliamente aplicado con un 26%, lo sigue un 25% por parte de parcialmente aplicado y un 19,2% que justifica que no es aplicable.

¿El directorio publica actas de sus reuniones ordinarias y extraordinarias, transparentando las resoluciones de las juntas?	Se establece una clara percepción dividida en los directivos, donde el 25,7% establece que es un proceso totalmente aplicado en la institución. No obstante, con un 24% se comenta que no es aplicado dicho proceso.
---	--

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca, la segunda pregunta en donde se realiza que cada director debe tener un equipo de trabajo profesional que permita ejecutar y cumplir las tareas y funciones establecidas por la instancia.

Análisis Dimensión IV: Transparencia y la divulgación de información

Tabla N°12: "Preguntas Dimensión Transparencia"

En el caso de analizar los procesos de transparencia en la organización, cuando se pregunta sobre la aplicación de auditorías externas hacia la institución.	Un 30,5% considera que no es aplicable, seguido por un 21,9% que considera que es parcialmente aplicable.
Existen objetivos claros y estrategias definidas para la institución, en el presente año	Se presenta de manera imponente que si se tienen dichas prácticas, siendo valoradas con un 59,6% por parte de los encuestados desde los reactivos totalmente aplicado y parcialmente aplicado
Cuando se enfoca hacia la definición de estrategia comunicacional y una claridad en los canales de información en la institución.	Se evalúa de manera positiva-regular, dando una valoración de parcialmente aplicado con un 27,9% y ampliamente aplicado con un 33,7%.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N°12, se realiza en la última pregunta que existen buenos medios y canales de información, existe una buena comunicación interna. Sin embargo, la institución no tiene una política, ni menos una estrategia comunicacional hacia la comunidad, generando un déficit en las relaciones públicas.

Análisis Global Comparativo

Al momento de revisar ambos resultados de los diferentes procesos de evaluación, se puede observar algunas similitudes y diferencias entre las percepciones de los dirigentes directivos entrevistados y dirigentes encuestados.

A continuación se presentan aseveraciones sobre las dimensiones evaluadas:

En el proceso de análisis sobre la valoración de la institución, se presenta en ambos casos que existe una aprobación por la administración actual, donde se percibe que los procesos de dirigir la corporación son los suficientes. A su vez, se presentan que las asambleas organizativas INDABAS, tanto nacionales, provinciales y locales, tienen una percepción negativa. Lo anterior, llama a la institución a mejorar los procesos organizativos y de participación en las actividades, donde se puede generar las instancias nacionales en otras ciudades del país y que sean bien promocionadas.

Al analizar la valorización sobre garantizar un marzo eficaz para el desarrollo del Gobierno Corporativo, se presenta que existe un claro conocimiento de los roles y funciones de cada miembro directivo de la institución, lo que también es congruente con la fortaleza establecida. A su vez, se evidencia una clara falta de disposición de recursos para los directivos nacionales, provinciales y locales, en que los dirigentes encuestados y entrevistados comentan que son insuficientes para el desarrollo de las labores compro-

medidas. También, se presentan que no existen capacitaciones de perfeccionamiento formales sobre herramientas administrativas para el desarrollo de las funciones directivas en los distintos escalafones organizacionales.

En el punto de Estructura, equidad y derechos de los miembros, se presenta una clara debilidad sobre la representatividad existente en la institución en las asambleas ordinarias, lo que se explica por la baja participación por parte de dirigentes de todo el país. No obstante, ambas muestras comentan que el trato en la instancia es equitativo entre los dirigentes directores y dirigentes con voz y voto. Por otra parte, hay certeza que los protocolos de acción antes casos de conflictos de interés y otras dificultades si existen, y que son respaldados por la instancia Corte de Honor.

En aspectos de transparencia y divulgación de información, se destaca que la administración tiene sus objetivos claros y que son conocidos por parte de los directivos. Además se evidencia la oportunidad de que se generen auditorías externas dentro de la corporación, como una opción de transparentar todo los procesos financieros, aunque la institución tenga pocos flujos de efectivos y un bajo movimiento financiero. Por otro lado, ambas muestras indican su satisfacción con los canales de comunicación oficiales, si bien no existe una política o estrategia comunicación externa, se considera que hay un buen mecanismo de comunicación interno.

Sobre la responsabilidad del directorio, se exhibe una baja valoración sobre el trabajo específico de cada director, esto es debido por el bajo conocimiento que existe por las funciones actuales o logros que alcanza cada director. Conjuntamente, se presenta que es positivo que los directores tengan comité de trabajos para así potenciar las distintas metas a alcanzar. Asimismo se exterioriza que es necesario constar con un documento que plantee un procedimiento de inducción para nuevos dirigentes que deseen postularse como directores. Finalmente se concluye que el directorio debiera generar un acta de cada reunión que realice, exhibiendo los puntos tratados en dicha reunión y que sea publicada para toda la institución.

III. Conclusiones

Se establece que la organización Agrupación Nacional de Boys Scout de Chile, cumple con ciertas acciones y buenas prácticas de gobierno corporativo. En ellas se destacan, una estructura organizacional definida con sus respectivos reglamentos y conductos regulares; un reconocimiento por parte de los miembros voluntarios sobre las funciones y roles del directorio; y una clara definición de objetivos que tiene la institución. Lo anterior, permite establecer un buen pilar para instaurar nuevas acciones y prácticas de gobierno corporativo en la organización, dando directrices básicas sin perder la esencia de institución scoutiva.

No obstante, se presentan debilidades a mejorar en la institución en las áreas de comunicación externa y relaciones públicas; formas y mecanismos de financiamiento; y en proceso de transparencia organizacional. Además existe una imagen debilitada por parte de la institución, ya que los mismos dirigentes evalúan que se reconoce poco los atributos como la confianza y la transparencia. Lo mencionado con anterioridad, invita a la organización a enfrentar dichas debilidades con acciones a corto plazo que logren mejorar los procesos administrativos en los niveles organizacionales de la comisión nacional y el directorio.

Conjuntamente, se debe aseverar que uno de los grandes puntos débiles, y que es transversal para las BPGC, es la baja participación de los dirigentes voluntarios en las instancias institucionales de la ANBSCH. Esto afecta a todos los procesos e instancias a trabajar, ya que al no generar una participación activa, no se realiza una retroalimentación, lo que no permite intencionar cambios en los trabajos de la dirección nacional o el directorio.

Se define que uno de los grandes desafíos que debe tener la institución, es instaurar de forma oficial los procesos de evaluación y control continuo de las acciones y actividades que se realicen. Esto permitirá captar la atención de los dirigentes desencantados, dándoles un espacio a participar, ya que evaluarán las acciones realizadas por el ejecutivo de la ANBSCH.

Bibliografía

- Agrupación Nacional de Boy Scout Chile (1979). *Principios, Organización y Reglamento*. Santiago de Chile: Autor
- Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales (2015). ¿Qué es una ONG? Recuperado Mayo 7, 2015, de: <http://accionag.cl/como-formar-una-ong/%C2%BFque-es-una-ong/>
- Bernal A., Oneto A., Penfold M., Schneider L. & Wilcox J. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 1(6), 1-82. Doi: 978-980-6810-78-5
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Drucker, P. 1999. *Dirección de instituciones sin fines lucro: teoría y práctica*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 4ª edición.
- Gonzales G. (2009). *Gobierno Corporativo en Ong: Caso Asociación de Guías y Scouts de Chile*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Lefort F. y Wigodski T. 2008. *Una mirada al Gobierno Corporativo en Chile*. Santiago de Chile: Editorial UC.
- Olcese, A. (2005). *Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo*. Madrid: Marcial Pons
- OECD (2001). *Los principios de la OECD para el Gobierno de las Sociedades*, Marzo 2001. Recuperado Abril 30, 2015, de: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Silva B. (2011). *Metodología de la OCDE para la evaluación de principios de gobiernos corporativos*. Santiago de Chile: Thomson Reuters Puntotex, 1ª edición.

*Ensayos

NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS: ALGUNAS CLAVES PARASU GESTIÓN

NEW GENERATIONS IN THE COMPANIES: SOMO CODE TO MANAGE

Oscar Navós.
Director Regional de la Facultad de Ciencias Empresariales
de la Universidad Abierta Interamericana (Rosario).
Av. Pellegrini 1957 Rosario (2000), Santa Fe;
Oscar.Navos@UAI.edu.ar

Resumen:

Con el paso de los años – y en un contexto de globalización y por tanto de cambios constantes – las nuevas generaciones de trabajadores reflejan nuevas características, deseos y perspectivas laborales que plantean desafíos de permanencia y satisfacción de sus empleados a las empresas.

El presente artículo tiene como objetivo general caracterizar a la generación “Y” y su inserción en el mercado laboral. A su vez persigue establecer algunas propuestas de liderazgo que faciliten la inserción y retención laboral de esta generación en el mercado laboral actual.

Palabras claves: Administración del Trabajo, Condiciones de Trabajo, Gestión de Trabajadores, Generación Y

Clasificación JEL: M540, J530

Summary:

Over the years – and in a context of globalization and therefore of constant changes – the new generations of workers acquire new characteristics, wishes, and labor perspectives which set challenges such as the permanence and satisfaction of employees to the companies.

This article has the general objective to characterize the “Y” generation and its insertion into the labor market. At the same time it is proposed to establish leadership proposals to facilitate the employment of this generation in today’s job market.

Key words: Labor Management, Working Conditions, Management Workers, Generation Y

Clasificación JEL: M540, J530

I. Introducción:

La incorporación de la denominada generación “Y” a las empresas e instituciones ha revolucionado en los últimos tiempos a las empresas y sus áreas de Recursos Humanos. Uno de los temas de discusión más recurrentes es cómo compensar el desempeño, cómo remunerar los servicios brindados por dicha generación y qué otros aspectos desde el punto de vista del liderazgo habría que analizar a los efectos de intentar retener a los integrantes del mencionado grupo etéreo.

El desafío de la inclusión de nuevas generaciones al mercado laboral por parte de las empresas siempre ha existido. Las generaciones tradicionalistas (nacidos antes de 1945), *baby boomers* (entre 1945 y 1965), la generación “X” (nacidos entre 1966 y 1980), la generación “Y” (entre 1981 y 1995) y la generación “Z” (nacidos a partir de 1996) han estado caracterizados por diferentes deseos, motivaciones y expectativas en cuanto a su inserción laboral/profesional. Esquivel (2013), Navos & Prestipino (2013), y Masco (2012) son referentes de estas transformaciones y cómo éstas han afectado a las empresas y a sus áreas de Recursos Humanos.

Las compañías han tratado históricamente de incrementar positivamente su desempeño mediante prácticas de administración de sus empleados. Enmarca este enfoque, lo mencionado por Pfeffer (1997) “un objetivo importante del estudio de las organizaciones es explicar las causas que aseguran el desempeño, aun cuando la idea de asociar rendimiento a supervivencia no siempre se cumple”.

Una de dichas teorías es la de las prácticas de Recursos Humanos, cuyas principales características son: las diferencias significativas en el desempeño de las empresas; parte de esas diferencias se origina en el manejo de la relación contractual y el consenso sobre prácticas de alto desempeño.

Los elementos que formarían parte de las denominadas prácticas de alto desempeño comunes en las diversas investigaciones son: altos niveles de salario, aptitudes de los empleados, esfuerzos en la selección y capacitación, mayor participación en equipos y empoderamiento, menos especialización y supervisión; y mayor intercambio de información.

El presente artículo tiene como objetivo general realizar una caracterización de la generación “Y” y su inserción en el mercado laboral. Se desarrolla de la siguiente manera: en primer lugar se caracteriza a la generación “Y”, posteriormente se sugieren algunos desafíos que las empresas tienen con respecto a ésta generación, y en base a estos desafíos se elaboran algunas propuestas. Por último, una conclusión.

II. Desarrollo.

La presente investigación recorrerá los aspectos y características teóricas de lo expuesto en la introducción para asentar las bases de cómo deberían adaptarse las empresas a los nuevos contextos generacionales y tener conocimiento de lo que se vaticina como un futuro probable; concluyendo con algunas propuestas para afrontar a estas nuevas generaciones y lograr así, retener y motivar a la tan temida generación “Y”.

La metodología de la presente investigación responde a un diseño cualitativo y con un enfoque descriptivo, ya que veremos diversas investigaciones realizadas por varios

autores en sus trabajos, con el aporte adicional de los autores que aquí se suscitan; sumado a las aspectos que caracterizan a las generaciones, tanto en general como en su vinculación con el ámbito laboral.

Marco Teórico.

¿Quiénes son y qué características tienen los integrantes de la denominada generación “Y”? Algunos autores los identifican entre los nacidos entre 1982 y 1994, es decir, hoy tendrían entre 18 a 30 años de edad. Se refieren básicamente a los jóvenes de clase media y alta de las grandes urbes. Se diferencian de la generación intermedia, los que tienen hoy entre 31 y 45 años que aceptan lo que les toca y se definen por lo que hacen.

Como indica Carr (2011): “piensan y procesan la información de manera diferente a las de sus predecesores. Tienen pensamiento paralelo y multifocalizado, aprenden mejor con gráficos e imágenes que con textos, agradecen las gratificaciones instantáneas, se entusiasman cuando el aprendizaje se disfraza de juego y funcionan mejor cuando trabajan en equipo”.

Algunas investigaciones como la de Laies (2010) indican que en el momento de incorporarse al mercado laboral, “les cuesta mucho aceptar las reglas que no son las que ellos mismos definieron”. Aparecen jóvenes más libres, creativos, guardianes de sus derechos y su calidad de vida, pero con dificultades para enfrentar la frustración, el esfuerzo y el sacrificio. El mismo autor menciona: “no hay que olvidar que acercarse a lo que uno quiere ser, requiere tener objetivos claros, sobrellevar el esfuerzo y la frustración”.

Las empresas enfrentan el desafío de gestionar la convivencia de diferentes generaciones en un mismo contexto laboral. La generación “Y” es un grupo demográfico que todavía crea confusión entre los gerentes y dueños de empresas en cuanto a identificar sus características y motivaciones.

Algunos los tildan de: irrespetuosos, superficiales y poco comprometidos. Algunas quejas frecuentes sobre ellos se refieren a: falta de cumplimiento de horarios, desconocimiento de algunas tareas básicas (buen conocimiento teórico pero no práctico), búsqueda de crecimiento rápido sin esfuerzo previo, cansarse enseguida, lo que provocaría que se quieren rápidamente ir a otra empresa. A veces se observan casos de muchos pedidos de licencias especiales, faltas sin avisar o quejas permanentes de los jóvenes.

Los miembros de esta generación son nativos digitales. Nacieron conectados y muchas veces saben más que los adultos en diversas áreas vinculadas. No se sienten elegidos para un trabajo, sino que eligen el trabajo que les gusta. Aquel es sólo un medio para obtener lo que quieren: libertad y placer, entre otros objetivos.

Son jóvenes que vienen a cambiar el paradigma de las generaciones anteriores. Han tenido más acceso a la educación. Evalúan los beneficios de otra manera: saben diferenciar claramente entre aspectos monetarios y no monetarios.

Buscan un salario justo y suelen compararse con gente que tiene más “seniority” que ellos.

Buscan trabajos que los desafíen. No toleran reuniones sin sentido. Tienen que encontrar afinidades plenas con su trabajo. Tienen que entender el motivo de las indicaciones a ejecutar. Es una generación mucho más inquieta. Están permanentemente en un proceso de búsqueda, por eso algunos los pueden tildar de desleales.

En el momento de llevar a cabo un trabajo, pueden elegir diversos caminos para llegar al mismo resultado. Generalmente “no se ponen la camiseta” y no aceptan el esfuerzo desmedido como mecanismo para alcanzar sus objetivos dentro de la empresa. Mucho menos aceptan “pagar derecho de piso”. Los contextos laborales los tienen que desafiar y hasta divertir.

Pretenden autonomía y diálogo abierto y constante: un feed-back fluido con sus jefes. Necesitan que les digan que están haciendo las cosas bien, no solamente que les remarquen lo que hacen mal. Ven a la autoridad dentro de la empresa como más horizontal y no tan vertical.

Son hedonistas, les interesa más las experiencias de consumo que la acumulación de bienes. Se identifican también con valores solidarios. Buscan calidad de vida ante todo.

Los jóvenes de hoy buscan flexibilidad de horarios para poder integrar actividades extra laborales, como estudios, deportes, hobbies o voluntariado en alguna ONG. Hay espacios que no están dispuestos a abandonar por mejor pagada que sea su oportunidad laboral.

Las principales competencias de los jóvenes según Hatum (2012) en los espacios laborales: “son la rapidez para realizar actividades y generar resultados, la simultaneidad de tareas y la confianza en sí mismos”.

Para algunos integrantes de generaciones anteriores son: demandantes, creativos, arriesgados e interrogadores. Para otros, tienen: facilidad para trabajar en equipo, son optimistas y defienden la integración entre la vida familiar y profesional.

Algunas de estas características como el optimismo y la preferencia de interactuar en equipo excederían el ámbito laboral y habría que considerarlas especialmente para canalizarlas en el seno de la organización.

No se quedan después de hora, priorizan sus preferencias o gustos y no quieren pasar toda la vida en la misma empresa. Si el empleo no los complace, renuncian. De allí la importancia de no olvidarse del clima laboral imperante en la empresa. Es vital que encuentren compañeros que sirvan como referentes de nuevos conocimientos y la constitución de “seudo tribus” de intereses comunes que se brinden apoyo mutuo.

Adaptación de las empresas a las nuevas generaciones.

Los líderes deberán, según Molinari (Crisis de compromiso, 2011): “ser flexibles, promover la cultura de la creatividad y como siempre motivar, comprometer y direccionar. Saber entender qué nuevos tipos de relaciones permitirá a los gerentes y dueños de empresas, colocarse en un nuevo espacio de análisis y capacidad para generar respuestas en las organizaciones que los posicionen favorablemente ante esas generaciones. Saber aprovechar ese conocimiento para potenciar las habilidades diferenciales es la tarea a desarrollar para hacer crecer los negocios”.

Algunos autores como Molinari (Turbulencia generacional, 2011) hablan de “engagement”: “como un concepto más general que compromiso. Se refiere al grado en que los colaboradores están comprometidos emocional o racionalmente con algo o alguien dentro de la organización y como esto impacta en la forma en que trabajan y en el deseo de permanecer allí”.

No es lo mismo que satisfacción, que se relaciona con la presencia de condiciones que se consideran importantes pero que no implican sentirse profundamente comprometidos con el trabajo.

La generación “Y” decrecen en su entusiasmo más rápidamente a medida que perciben que su trabajo pierde interés. La falta de “engagement” aparece relacionada con el contenido del trabajo y la forma en que se trabaja. Las empresas habitualmente se focalizan en aspectos relacionados con la satisfacción pero no avanzan en otros, referidos al compromiso emocional. Ejemplo: podría aparecer el jefe como una nueva figura paterna.

El futuro generacional.

La generación que viene luego de la “Y” plantea nuevos desafíos. Esta es la ya denominada generación “Z”. Esta generación es la que ahora se encuentra iniciando la Universidad. Ya menciona Barcos (2010): “buscarán resultados inmediatos, serán tecnológico dependientes, tendrán poca comunicación verbal y mucho contacto virtual con desconocidos”.

Las empresas deberán prepararse para incorporar profesionales con un alto compromiso social desde lo ético, con una adaptación y aceptación natural al cambio, una dependencia muy profunda a la tecnología generada principalmente por la hiperconectividad móvil en la que vivirán, una percepción de verse como ciudadanos del mundo y una tendencia mayor al individualismo si se la compara con la generación anterior.

Se mencionará más claramente como objetivo el bienestar individual como concepto integrador, así lo describe Avila (2010): “en cuanto a hacer lo que a uno le gusta y disfrutar de lo que uno está haciendo”. Se valorarán aún más: la transparencia, el respeto por los tiempos personales, el foco en las personas, un buen clima laboral, un grupo de trabajo de gente inteligente de los que puedan enriquecerse y la existencia de permanentes desafíos.

También serán relevantes las características del jefe: transparente, que enseñe, que se ocupe de los empleados genuinamente y que los acompañe en su desarrollo individual en la empresa. Se quedarán en las empresas siempre y cuando crean que éstas le ayudan a aumentar sus competencias y a obtener nuevas oportunidades de carrera.

Propuestas para enfrentar a las nuevas generaciones.

Según Alsop (2011) existirían diversas políticas generales que se podrían implementar a los efectos de compensar y retener a la generación “Y” en el ámbito de las empresas e instituciones:

- Mostrarles concretamente y en el día a día el valor y el impacto de su trabajo.
- Crear una suerte de cultura colegiada y de trabajo en equipo.
- Tener un liderazgo claro. La generación “Y” busca líderes que sean modelos de referencia en su rol.
- Crear ambientes de trabajo más relajados o divertidos y ofrecer nuevos beneficios: más días de vacaciones, eventos sociales, tiempo para trabajos voluntarios y otras acciones en esta línea.
- Ofrecer una variedad de oportunidades para avanzar en sus carreras que no siempre estarán ligadas al crecimiento vertical.
- Posibilitar cortes de tiempo en el trabajo, que permitirían movimientos laterales aceptando posiciones que se adapten a su forma de vivir.

Este autor menciona que las empresas deberán saber navegar entre padres “heli-

cópteros” que sobrevuelan bajo hasta en asuntos de trabajo y los “hijos trofeo” que por sentirse el orgullo de sus progenitores se creen con derechos muchas veces desmedidos. Acostumbrados a los halagos los jóvenes pretenderían reconocimientos constantes y sentir que hacen un trabajo significativo.

En algunas empresas como Globant Argentina se han generado diversos esquemas de carrera para lograr satisfacer las necesidades profesionales de los diferentes grupos de jóvenes. Por ejemplo: existe el “management track”, para los que quieren ser directivos, “sigue tu propia aventura” para aquellos que van buscando su lugar en la empresa, “becoming a guru”, para quienes quieren ser expertos y “emprendedores” para los que tienen buenas ideas y buscan recibir apoyo interno para las mismas.

En otras empresas se organizan talleres de diversidad en pos de aceptar diferencias y de compartir esfuerzos por complementarlas, o se desarrollan tutorías que incluyen estrategias inversas: jóvenes que capacitan a los mayores en temas de tecnología por ejemplo.

Además los “Y” van a ser jefes muy pronto: deberán manejar un concepto superador del networking (construcción de redes sociales reales) y de las relaciones humanas para que el trabajo salga bien. Se estima que harán un seguimiento más detallado de cada colaborador, se esforzarán por dar directivas más claras y tendrán en cuenta lo que le pasa a esa persona fuera de la oficina.

Reconocerán públicamente el trabajo bien hecho de sus colaboradores, celebrarán las metas cumplidas y alentarán políticas de puertas abiertas. El objetivo será el de obtener resultados sin importar donde está su gente físicamente ya que esta generación no piensa en los horarios como algo fijo, sino que tiene un pensamiento hacia las metas y objetivos.

Seguramente transformarán sus lugares de trabajo en ámbitos más flexibles. Se fomentará una mayor diversidad sexual y cultural. No sólo la generación “Y” necesitará motivación para ser eficiente.

Revalorizar el conocimiento que cada generación posee es el primer paso para una exitosa gestión de la diversidad intergeneracional. Bellora (2010) se pregunta “cómo se los puede aprovechar de la mejor manera”: otorgando un sentido de trascendencia al trabajo, desterrando además el famoso “derecho de piso”, flexibilizando las condiciones laborales, desarrollando un liderazgo inspirador y no odiando a la generación “Y”.

Gennari (2011) identifica algunas de las características que deberían tener los líderes en la actualidad para motivar y compensar adecuadamente a las nuevas generaciones:

- Tener un estilo de liderazgo menos jerárquico, más horizontal, menos controlador, basado fuertemente en interacciones de confianza.
- Generar flexibilidad en el ambiente laboral.
- Desarrollar habilidades de empatía.
- Esforzarse por enriquecer los vínculos.
- Tener el coraje de superar sus miedos para tomar decisiones en ámbitos ambiguos, y también capacidad de resiliencia para tolerar la frustración ante errores y fracasos.
- Poseer un espíritu positivo y por sobre todo creer en la gente.
- Ser formadores de un equipo en un ámbito donde todos sean vistos como talentos.
- Generar condiciones para desbloquear el potencial.

- Entender a las organizaciones como una sucesión de proyectos individuales conectando expectativas individuales con objetivos de la organización.
- Hacer vivir experiencias enriquecedoras.
- Gestionar la diversidad y potenciarla como ventaja a través de las diversas redes de conexión.
- Lograr conectar la visión de la empresa con la identificación de los integrantes del equipo.
- Seleccionar a las personas del equipo pensando no tanto en el conocimiento técnico sino en compartir valores y creencias.
- Creer que la gente de su equipo compartirá proyectos mientras exista esa conjunción de identificaciones.

III. Conclusión.

Las nuevas generaciones marcan cambios importantes en expectativas y comportamientos y originan lo que Gennari (2011) denomina la "turbulencia generacional".

Los jóvenes no responden de manera positiva a procesos y sistemas orientados al alineamiento, la conformidad y la aversión al riesgo. No quieren ser dirigidos en forma autoritaria, sino que se le permita expresar su talento, desarrollar su *expertise*, trabajar en funciones acordes a su capacidad, librarse de las distracciones administrativas y poder equivocarse. Pretenden ser reconocidos por su capacidad y quieren sumar tiempo para sus proyectos personales.

Las nuevas generaciones no entienden los fenómenos sociales como nuevos. Son los mayores los que tendrán que cambiar. Los resultados en las organizaciones los logra la gente. Deberán desarrollarse de otra manera esas competencias sociales. Entre ellas: liderar, persuadir, motivar y resolver problemas en grupo.

Es hora de desarrollar otro enfoque para gestionar el talento joven. Deberán romperse viejos paradigmas. Habrá que desafiarse como líderes. Habrá que desechar exitosas prácticas del pasado y embarcarse en otras aún no probadas.

Se deberá pasar de la autoridad y el control a la confianza y al respeto. Se deberán tomar medidas creativas e innovadoras, dialogadas y pactadas, que no rechacen de antemano el talento joven.

Será relevante la flexibilidad de la empresa ante nuevas situaciones. Será fundamental generar confianza entre todos los integrantes de la organización: ya sean *baby boomers*, generación "X" e "Y".

Quedando en evidencia la necesidad de profundizar en estos aspectos y comenzar a pensar en las futuras generaciones y su interacción con las nuevas, actuales y viejas generaciones; logrando encontrar un punto de equilibrio para llevar adelante el gran engranaje que representa la empresa.

IV. Bibliografía.

- Alsop, R. (2011). *Cómo la generación "Y" está cambiando el lugar del trabajo*. IAE Business School.
- Avila, A. (24 de 10 de 2010). Gestionar la diversidad. *Clarín*.
- Barcos, F. (10 de 10 de 2010). Dentro de cinco años llegará la generación Z. *La Nación*.
- Bellora, C. (29 de 08 de 2010). Odiamos a los jóvenes. *Clarín*.
- Carr, N. (2011). *Superficiales. Qué está haciendo internet con nuestras mentes*. Taurus.
- Esquivel, M. (2013). *El trabajo en la posmodernidad*. Buenos Aires: Uniley.
- Gennari, O. (2011). El desafío de los líderes. *Gestión*.
- Hatum, A. (05 de 02 de 2012). Liderar a los más jóvenes. *Clarín*.
- Laies, G. (08 de 09 de 2010). Chicos felices y libres pero que acepten las reglas. *Clarín*.
- Masco, A. (2012). *Entre generaciones, no te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires: Temas.
- Molinari, P. (17 de 07 de 2011). Crisis de compromiso. *Clarín*.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Claves.
- Navós, O., & Prestipino, C. (2013). *Hacia la generación de un encuentro. Claves para construir puentes de comunicación y acción entre los jóvenes y los mayores, en el ámbito educativo, en el trabajo y en el voluntariado social*. Buenos Aires: El País.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford.

***Reseñas Bibliográficas**

FINANZAS CORPORATIVAS, TEORÍA Y PRÁCTICA

Carlos Maquieira Villanueva
Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile

Mauricio Gutiérrez Urzua

Departamento de Economía y Finanzas
Facultad de Ciencias Empresariales – Universidad del Bío-Bío
Avenida Collao 1202, Concepción, Chile
Email:

Lo primero que destacamos es que este tipo de publicación se encuentra habitualmente referida a modelos y situaciones del mundo anglosajón, particularmente Estados Unidos, en cambio en este libro el autor analiza los modelos de mercados desarrollados, pero aplicados a la realidad chilena. La publicación contempla un disco compacto, que contiene referencias y además una serie de preguntas de reflexión y el desarrollo de ejercicios. El libro se encuentra estructurado en 9 capítulos que abordan los aspectos y decisiones más trascendentes de las Finanzas Corporativas que se describen en forma resumida a continuación:

Capítulo 1

Destaca la importancia y la trascendencia de las decisiones empresariales en ambientes de certidumbre y ambientes de incertidumbre, sin olvidar los matices y características que muestra el mercado local. Una importante limitación se observa en el origen anglosajón de las principales teorías financieras, ya que la mayoría de los estudios que aplicamos en nuestra realidad son replicas de modelos desarrollado en organizaciones y mercados con características distintas a las empresas del mercado local. Las diferencias fundamentales se centran en el tipo de regulación, estructura de propiedad, estrategias de financiamiento, sin olvidar, el papel fiscalizador del mercado, lo que origina distintos estilos de gestión y diferentes conflictos de intereses, que afectan las decisiones de la empresa, situación evidenciada, especialmente en el último tiempo, a raíz de la “crisis financiera del 2008”. El mercado anglosajón se caracteriza por una regulación que se sustenta en la jurisprudencia (common law), mientras que en el resto del mundo prima el derecho romano (civil law). En algunos mercados la propiedad de las empresas presenta una alta atomicidad y en otros una fuerte concentración, originando diferentes conflictos de intereses, ya que, la propiedad atomizada genera conflictos entre accionistas y directivos o accionistas y acreedores, y la propiedad concentrada genera conflicto entre el accionista controlador y el accionista minoritario. Desde la perspectiva de la administración, los estilos de gestión y de control son diferentes ya que en el mundo anglosajón la administración recae en gerentes y directores independientes, en cambio, en otros mercados se observa que la gestión la realizan gerentes o directores que controlan grandes paquetes accionarios.

Capítulo 2

Corresponde a la introducción de la mayoría de los modelos financieros, en donde se estudian las decisiones de inversión y financiamiento en condiciones de certidumbre. La idea es conceptualizar estos elementos para el lector, para luego agregar las características de mercados imperfectos, con conflictos de agencia, asimetrías de información y ambientes de gran volatilidad.

Capítulo 3

En este capítulo se plantea la eterna dicotomía entre la financiación con deuda, utilizando las ventajas del mercado y la financiación mediante la emisión de acciones. Se analizan sus ventajas y desventajas, es decir, los costos y beneficios de cada una de las alternativas de financiamiento. Por una parte los acreedores preocupados de la tasa de interés, las garantías, los plazos de vencimiento y los "covenants" y por otra parte los accionistas preocupados de las ganancias de capital, dividendos y el control corporativo de las organizaciones.

Capítulo 4

En este apartado, se presenta la valoración de los activos financieros en función de su riesgo. Se analiza el modelo planteado por Markowitz y Tobin en donde las inversiones se valorizan en función de su varianza o desviación estándar. A continuación se presenta el modelo desarrollado por Jensen, Sharp y otros próceres de las finanzas, en donde la valoración de los activos financieros se realiza en función del riesgo sistemático o de mercado. Finalmente se presenta el modelo desarrollado por Ross y Roll en donde la valoración de los instrumentos financieros se genera por una serie de factores linealmente independientes, en ausencia de oportunidades de arbitraje.

Capítulo 5

Este capítulo aborda uno de las teorías fundamentales de las finanzas corporativas, es decir, el modelo de Modigliani y Miller y sus diferentes proposiciones en cuanto a la política de financiamiento de las empresas. Se analiza el efecto del endeudamiento en ausencia de impuestos a las empresas, luego con impuestos a las ganancias de las corporaciones y finalmente con impuesto a las personas. Además se analiza las características del endeudamiento en función del riesgo que están dispuestos a asumir los acreedores, inicialmente se analiza el modelo de Hamada, para finalizar con el modelo de Rubinstein.

Capítulo 6

Se analiza las condiciones de financiamiento de las empresas en ambientes de incertidumbre, considerando los costos directos del endeudamiento, pero también los costos indirectos. Se visualiza el efecto de los costos directos e indirectos de un posible proceso de quiebra. Además surge el conflicto de interés o problema de agencia entre acreedores y accionistas, dando origen a situaciones como la subinversión, la sobre inversión y la dilución de pago. Posteriormente se analizan los modelos que consideran la asimetría de información que existen entre los diferentes participantes de las decisiones empresariales. Finalmente se presentan las características y la aplicación del modelo planteado por Myers y Majluf que establece un orden o jerarquía al momento de buscar fuentes de financiamiento.

Capítulo 7

El capítulo 7 aborda uno de los temas más discutidos dentro de las finanzas corporativas, que dice relación con las motivaciones e impacto de la política de dividendos. En esta materia se confrontan las posiciones que sostienen la neutralidad de dicha política sobre el valor de la empresa, versus aquellos que sostienen que la política de dividendos es un mecanismo para crear valor corporativo. Existe otra corriente que sostiene que la política de dividendos castiga el valor de las acciones, debido a los costos directos e indirectos asociados. Los modelos que explican creación de valor o disminución de valor corporativo, se sustentan en las imperfecciones del mercado como asimetría de información, costos de agencia y diferentes tratamiento o regímenes tributarios. En particular, la política de pago de dividendos

debe ser analizada considerando que las sociedades anónimas chilenas tienen la obligación, de pagar al menos el 30% de sus utilidades como dividendos obligatorios. Otro elemento importante a considerar es la estructura y calidad del gobierno corporativo, ya que existe una fuerte concentración de la propiedad, las acciones que circulan representan menos del 20% del capital de las grandes empresas, según la Superintendencia de valores y seguros (SVS). Generalmente los 5 principales accionistas controlan más del 50% de la propiedad de las empresas. Uno de los factores que ha impulsado el desarrollo del mercado local es la importante participación de los inversionistas institucionales, tanto fondos de inversión nacionales y extranjeros, en particular la participación de los administradores de fondos de pensiones (AFP) que sólo invierten en aquellas empresas que tienen una adecuada calificación de riesgo, tanto en instrumentos de renta fija y renta variable, en Chile y en el extranjero. .

Capítulo 8

Este apartado el autor analiza uno de los aspectos más analizados dentro del campo de las finanzas de empresas, la valoración de éstas, lo que implica proyectar los flujos de caja, descontado con la tasa de interés apropiada y determinar el valor del patrimonio y de las acciones. Este ejercicio no es menor, ya que se debe valorar el futuro incierto de una organización y requiere una serie de supuestos, que llevan a definir a este proceso como una mezcla de ciencia, arte y magia. La proyección de los flujos de caja en condiciones de incertidumbre es todo un desafío, situación que el texto explica mediante ejemplos prácticos. No siempre el comportamiento estático de los flujos de caja es la mejor respuesta, por lo que actualmente se están utilizando modelos que recogen un comportamiento más volátil de los flujos como son las opciones reales.

El flujo de caja es la diferencia entre ingresos y los egresos que se producen en un determinado periodo de tiempo. El flujo de caja se construye en base a lo que efectivamente entra y sale de la empresa, es por esto que difiere de la contabilidad que utiliza el principio contable de devengado que registra los ingresos y egresos al momento de producirse la transacción, es decir, éstos hayan sido o no percibidos o pagados. Junto con esto el tiempo para la proyección de los flujos de caja es vital, ya que la determinación de la vida económica de la empresa y la etapa de ésta, nos permitirá una adecuada elaboración del flujo de caja, lo que es fundamental para hacer un real juicio de la empresa y así determinar los reales beneficios del negocio a realizar, ya que un activo vale por su capacidad de generar flujos futuros. La estimación de continuidad del negocio tiene relación con la capacidad que tiene la empresa de generar flujos futuros de caja, es decir es el periodo de tiempo, en el cual nosotros tomaremos para valuar la empresa, ya que debemos tener claro la cantidad de años que consideraremos para estimar el valor de la esta, esto es un punto fundamental en la construcción y posterior cálculo de los flujos de caja. No obstante la estimación del horizonte de tiempo variará de una empresa a otra y de una industria a otra, ya que la estabilidad de la esta va relacionada con el grado de madurez de la misma, entendiéndose que una empresa de una industria madura tendrá una mayor posibilidad de generar flujos de caja estables o menos volátiles a lo largo del tiempo, que una empresa en etapa de crecimiento, siendo esta dificultosa dada la poca información que se tiene, haciendo compleja la predicción de los flujos. Como hemos de darnos cuenta las características tanto de nuestra empresa como del mercado donde estamos insertos, influyen de manera significativa en la capacidad predicción.

Capítulo 9

Este corresponde al capítulo final de este libro, en donde se estudio el proceso de fusiones y adquisiciones de empresas. Se plantean las diversas motivaciones que existen para llevar a cabo un proceso de fusión o toma de control, entre los cuales destacan: Integración horizontal y vertical, poder de mercado, nuevos mercados, sinergia operativa y sinergias financieras, mejorar la gestión de la empresa adquirida, ventajas fiscales no aprovechadas, fusiones como empleo de fondos (free cash flow), combinación de recursos complementarios, diversificación (Empresas, Accionistas), motivaciones de los directivos, efecto sobre los beneficios por acción, crecimiento externo, fusiones y adquisiciones como defensa, capital de riesgo (Joint venture). Posteriormente el autor realiza una revisión de algunos procesos de fusiones y adquisiciones realizados en Chile. Valorar una fusión es desafío importante, porque debemos incorporar todas las posibles sinergias, sin olvidar el ruido que genera el proceso en el mercado. Otra visión que contempla el libro es el mercado de control corporativo, característica central del mercado local, que se caracteriza por la concentración de la propiedad y los derechos preferentes sobre las vo-

taciones de la junta de accionistas y las reuniones del directorio y el control directo sobre la distribución de los flujos de caja.

Resumiendo este libro constituye un aporte para el estudio de las finanzas corporativas por 2 razones fundamentales. Por una lado presente una visión analítica y crítica de las distintas teorías y modelos que explican las decisiones empresariales y por otra parte establece un puente entre estas teorías pensadas para otros mercados y el mercado chileno, lo que constituye el gran valor y aporte de texto analizado.

Currículum de los miembros del comité editorial

Arcadio Cerda Urrutia

Ph.D. in Agricultural & Resource Economics, Oregon State University
MBA Master of Business Administration, Oregon State University
M.Sc. in Agricultural and Resource Economics, OSU
Ingeniero Comercial, Universidad de Concepcion
Licenciado en Ciencias Económicas, Universidad de Concepción

Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Talca, Chile

Áreas de interés

Economía Ambiental, Economía de Recursos Naturales, Economía aplicada, Economía Agraria

Samuel Mongrut Montalván

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, con especialidad en Economía Financiera, de la Universidad de Barcelona (España), Magíster en Economía de la Universidad de Maastricht (Holanda) y Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico.

Profesor de Finanzas en la Escuela de Graduados del Tecnológico de Monterrey, México

Jorge Pérez Barbeito

Master en Administración y Gestión de Empresas, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.
Ingeniero Comercial, Universidad del Norte.
Área de Conocimiento: Finanzas.

Profesor de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile

Oswaldo Pino Arriagada

Profesor del Departamento de Economía y Finanzas,
Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile
M.S. in Economics
Ph.D. in Economics

Áreas de Especialización

Insumo-Producto, Empleo

Claudio Rojas Miño

Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile
Diplomado en Gestión del Desarrollo Regional en el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
Doctor en Sociología, Universidad Complutense de Madrid, España

Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Chile

Ignacio Vélez Pareja

Ingeniero Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia (1962-1966).
M. Sc. en Ingeniería Industrial University of Missouri Columbia, Missouri, U.S.A. (1967- 1968).
Profesor en Finanzas y Director de Relaciones Internacionales e Inter Institucionales en el Politécnico Grancolombiano, Bogotá (Colombia).

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

REVISTA
HORIZONTES EMPRESARIALES

Normas para autores/as

Horizontes Empresariales es una revista enfocada en las áreas temáticas de la Economía y las Finanzas, en todas las ramas, cuyo objetivo es la difusión del conocimiento entre la comunidad académica y profesional, través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad

Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reportes de casos, ensayos, revisiones bibliográficas, y otros que sigan una rigurosa metodología investigativa con aportes significativos a una determinada área de conocimiento.

- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar los artículos que cumplen con los criterios de publicación de la revista.
- Previamente a la publicación, los artículos serán sometidos a la valoración de pares anónimos, el concepto que estos emitan se les dará a conocer a los autores.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.), los cuales serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- Se recibirán artículos en español y en inglés

Los artículos deben contener:

1. Hoja de presentación del artículo. Primera página del documento debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:

a) **Título en español e inglés.** Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras

b) **Breve reseña de cada autor.** Se localizará debajo del nombre del autor, incluirá: vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un autor para correspondencia.

c) **Resumen analítico del artículo en español e inglés.** El resumen no excederá las 120 palabras e incluirá: objetivo del trabajo, metodología, y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo.

d) **Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5).**

e) **Clasificación JEL para todos los artículos.**

f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.

2. Cuerpo del artículo. Empieza en la segunda página del archivo con un orden similar al siguiente:

a) **Introducción.** Da cuentas de los antecedentes y el objetivo de investigación. Plantea el hilo conductor del artículo

b) **Desarrollo.** Presenta y justifica la metodología escogida; para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.

c) **Conclusiones.** Se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.

d) **Referencias bibliográficas.** Se presentarán de acuerdo al estilo APA (véase final de este documento)

e) **Anexos**

3. Tablas y gráficos. En el texto se deben mencionar todas las tablas y gráficos antes de ser presentados. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y gráficos se insertarán en texto y además deben enviarse en un archivo aparte al del artículo. Las tablas y gráficos que sean copiados reproducidos de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y gráficos no deben tener líneas horizontales y en general, deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro.

4. Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.

5. Notas de pie de página: Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin gráficos.

6. Citas textuales. Corresponde a material citado original de otra fuente. Una cita textual corta (con menos de 40 palabras) se incorpora en texto y se encierra entre comillas dobles.

7. Consideraciones generales:

- a) **Extensión:** No exceder de 20 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
- b) **Formato texto y páginas:** Fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado sencillo, márgenes simétricos de 3 cm.
- c) Los artículos se deben redactar en **tercera persona del singular (impersonal)**, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos.

8.- Referencias bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

a) Revista:

Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título artículo. *Nombre de la revista*, *Volumen* (Número), rango de páginas citadas.

1. Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360..

b) Libro:

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., rango de páginas). Ciudad: Editorial.

c) Ponencia o comunicado en congreso:

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título de ponencia o comunicado*. Editado por (Ed.). Título del congreso (rango de páginas citadas). Ciudad. Editorial.

d) Internet:

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de dirección electrónica.

Recepción de artículos, arbitraje y evaluación

Los artículos deben ser totalmente inéditos y, por tanto, se incorporan a los registros de base de trabajos para evaluación, y los autores ceden a HORIZONTES EMPRESARIALES los derechos sobre los mismos.

Los escritos se evalúan inicialmente por el Consejo Editor y el Comité Editorial, quienes determinan la pertinencia de su publicación. De acuerdo con el interés temático de la Revista, los artículos son enviados anónimamente a árbitros especialistas en temas de Economía y Finanzas. Cada trabajo es enviado a la evaluación de dos árbitros, los que podrán recomendar: (i) su publicación original; (ii) su publicación sujeta a modificaciones; (iii) su no publicación. En caso de discrepancia, ésta se resuelve enviando el artículo a un tercer árbitro. La decisión final sobre la publicación del artículo, es competencia exclusiva del Comité Editorial de la Revista. En caso de no publicación, HORIZONTES EMPRESARIALES, fundamentará a los autores las razones aducidas para ello.

Para postular un artículo se deberá enviar un correo a la dirección hempresa@ubiobio.cl con los siguientes archivos:

- a) Artículo en archivo en Word ajustándose a todas las normas para autores(as)
- b) Formulario de postulación de artículos
- c) Archivo de gráficos, tablas, de preferencia en Excel

Al cabo de dos a tres días deberá recibir un acuse de recibo de los documentos. En caso contrario podrán comunicarse con los editores de la Revista a los teléfonos (56-41-2731715 o 56-41-2731272)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

SEDE CONCEPCIÓN



SEDE CHILLÁN



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

En las áreas de postgrado y continuación de estudios, la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío ofrece los siguientes programas:

CAMPUS CONCEPCIÓN

- Magister en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas
- Magister en Gestión Tributaria
- Magister en Ciencias de la Computación
- Magister en Informática
- Diplomado en Gerencia Pública
- Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial
- Programas Especiales de Continuación de Estudios de:
 - Ingeniería Comercial
 - Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas
 - Técnico Universitario en Administración

CAMPUS CHILLÁN

- Magister en Agro-Negocios
- Magister en Ciencias de la Computación
- Magister en Dirección de Empresas
- Diplomado en Gerencia Pública
- Programas Especiales de Continuación de Estudios de:
 - Ingeniería Comercial
 - Ingeniería de Ejecución en Administración
 - Técnico Universitario en Administración

CAMPUS LOS ANGELES

- Programas Especiales de Continuación de Estudios de:
 - Ingeniería Comercial
 - Ingeniería de Ejecución en Administración
 - Técnico Universitario en Administración

Dirija sus consultas a:

Teléfonos 41-311-1472
42- 463314
43- 329899

E-mail: jsaez@ubiobio.cl
Email: ngunez@ubiobio.cl
Email: ceforres@ubiobio.cl

Concepción
Chillán
Los Angeles

HORIZONTES EMPRESARIALES

ISSN 0717-9901

14-2



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO