



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global. Hom-  
menaje a Guillermo Ramírez Martínez”

**Vínculos de Proximidad entre la Estrategia Empresarial y la Estrategia  
Territorial- caso Cartagena de Indias**

Mesa Temática: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad de la ponencia: Investigación Concluida

Juan Carlos Robledo Fernandez, PhD (Autor)  
Colombiano

ORCID 0000-0001-6303-8688

[jrobledo1962@gmail.com](mailto:jrobledo1962@gmail.com) – [jrobledo@litoral.edu.co](mailto:jrobledo@litoral.edu.co)

Omaira Cecilia Martínez Moreno, PhD (Coautora)  
Mexicana-Venezolana

ORCID 0000-0002-9562-1840

[omairam@uabc.edu.mx](mailto:omairam@uabc.edu.mx)

Carlos Rodriguez Arias, Ms.C (Coautor)  
Colombiana

ORCID 0000-0003-1567-9805

Colombiano

[crodriguez@litoral.edu.co](mailto:crodriguez@litoral.edu.co)

Corporación Educativa del Litoral

Calle 79F No. 42F-110

080016/Barranquilla/Colombia

Cartagena de Indias, 3 al 7 de octubre de 2022

## **Vínculos de Proximidad entre la Estrategia Empresarial y la Estrategia Territorial- caso Cartagena de Indias**

### **Resumen**

El estudio expone una investigación exploratoria que busca establecer cuáles son los vínculos de proximidad organizacional entre la estrategia empresarial y la estrategia territorial desde la perspectiva del empresario. Se identifican ocho dimensiones de análisis, de las cuales se obtuvieron 48 factores reducidos por primeros componentes. El estudio logra evidenciar la existencia empírica de vínculos de proximidad organizacional, haciendo evidente los vínculos teóricos.

### **Abstract**

The study presents exploratory research that seeks to establish the organizational proximity links between business strategy and territorial strategy from the employer's perspective. Eight analysis dimensions are identified, from which 48 reduced factors were obtained by first components. The study manages to show that there are indeed organizational proximity links, making evident the emerging theoretical links.

### **Resumo**

O estudo apresenta uma pesquisa exploratória que busca estabelecer os vínculos de proximidade organizacional entre estratégia de negócios e estratégia territorial na perspectiva do empregador. Oito dimensões de análise são identificadas, das quais 48 fatores reduzidos foram obtidos pelos primeiros componentes. O estudo consegue mostrar que existem de fato vínculos de proximidade organizacional, evidenciando os vínculos teóricos emergentes.

### **Palabras clave**

Proximidad Organizacional, Proximidad Funcional, Estrategia, Territorio

### **Key words**

Organizational Proximity, Functional Proximity, Strategy, Territory

### **Palavras chave**

Proximidade Organizacional, Proximidade Funcional, Estratégia, Território

## **Introducción.**

El campo de estudio de la estrategia ha desarrollado una tradición académica de amplio espectro alrededor del mundo en el marco de los estudios sobre empresas, sino también de disciplinas como la economía, la ciencia política, la sociología, la psicología, el management, entre otras. Esto da cuenta que, desde este campo de estudio, sus métodos y técnicas pueden aportar luces para comprender fenómenos del orden empresarial y de política pública y social en una perspectiva interdisciplinaria.

Muy a pesar de que no se puede asegurar que existe una única teoría universal de la estrategia, si existe una buena serie de aproximaciones teóricas que han venido desarrollando desde hace más de 50 años un denso y enriquecedor reservorio de conocimientos teóricos y empíricos alrededor de este campo de estudio.

La idea central que ha guiado el desarrollo y análisis del estudio que a continuación se presenta, consistió, en hacer evidente e identificar de manera exploratoria cuales son los vínculos de proximidad organizacional en términos de las posibles relaciones que puedan existir entre la estrategia empresarial y la estrategia territorial. El problema de proximidad se aborda considerando la perspectiva de adaptabilidad, la incertidumbre ambiental, como factores contingentes con los que las organizaciones deben contar a la hora de tomar decisiones estratégicas.

El estudio se desarrolló teniendo como unidad de análisis empresas de la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia), y como objeto de estudio los vínculos de proximidad entre estrategia y territorialidad.

Metodológicamente el estudio se apoyó en un enfoque exploratorio que usa como técnica analítica el método de los componentes principales a partir de un instrumento aplicado en escala de Likert con ocho dimensiones y cuarenta y ocho factores, aprovechando para el análisis la matriz de correlaciones y de cargas factoriales. El instrumento se sometió a pruebas de consistencia interna a través del Alpha de Cronbach, y el proceso de extracción de componentes se sometió a las pruebas de KMO y Chi Cuadrado.

Los resultados que se presentan quedan expresados a través de una extracción de 14 componentes que logran explicar un 83,6% de la variación total, además de lograr obtener la construcción del mapa de vínculos de proximidad en tres niveles: alta, media y baja, a partir de cargas factoriales como índices de aproximación. El estudio aporta empíricamente resultados que tienen como alcance la generalización analítica sin pretender la universalidad y mucho menos la teorización universal, logrando evidenciar factores de proximidad tales como el ambiente competitivo, la integridad del sector público, la transparencia del sector público, la gobernanza y la gobernabilidad, adaptabilidad, flexibilidad organizacional, innovación organizacional, alineación estratégica, entre otros.

### **El problema de investigación y su delimitación**

Es común, ver que los estudios realizados en el campo de estudio de la estrategia, focalicen sus esfuerzos en explicar el problema estratégico de las organizaciones en función de su desempeño, éxito o fracaso en términos de cómo crear y sostener ventajas competitivas. Sin embargo, en el caso específico de la investigación realizada, lo que se indaga de manera exploratoria se refleja en la pregunta: ¿Cuáles son los vínculos de

proximidad en la dimensión organizacional que puedan existir entre la estrategia empresarial y la estrategia territorial? Usando como caso de estudio la ciudad de Cartagena de indias, además, el estudio no tuvo como propósito hacer evaluaciones de proximidad geográfica.

La preocupación expresada en la pregunta citada en el párrafo anterior y que delimitó el alcance de la presente investigación, nació como consecuencia de reflexiones académicas investigativas por parte de los autores y su interés por el constructo de proximidad. En particular por el hecho de que las empresas hoy, responden a un entorno dinámico, hostil, competitivo, que les exige el máximo de capacidades gerenciales para abordar la toma de decisiones.

El estudio se realiza en la ciudad de Cartagena de Indias y, no es al azar su selección. Cartagena es en Colombia una ciudad de importancia estratégica no solo económica sino también militar. Así lo ha sido históricamente. Por otro lado, en los últimos 10 años, la ciudad ha sufrido de escándalos de corrupción que han comprometido a las máximas autoridades de la administración pública y empresarios del sector privado. Este tipo de hechos hacen de la ciudad, una unidad de análisis casuística de interés para explorar los vínculos de proximidad entre la estrategia empresarial y la estrategia territorial.

Como hipótesis de trabajo en la investigación desarrollada, se declaró la siguiente: “Los vínculos de proximidad existentes entre la estrategia empresarial y la estrategia territorial, aportan criterios de análisis para configurar y desarrollar capacidades de adaptabilidad organizacional en relación con su entorno más cercano”

Los autores son conscientes que, de hecho, existen vínculos de proximidad, no ha sido el propósito de este estudio probar su existencia. La idea central que ha guiado la presente investigación ha sido la de poder hacer evidente y estimar cuales son estos posibles vínculos y como se manifiestan desde la teoría de la proximidad en el caso específico de la ciudad de Cartagena de Indias, buscando así comprender los problemas de adaptación y configuración estratégica de las empresas y su capacidad de respuesta a las exigencias del entorno más cercano.

### **Revisión de literatura**

Porter (1990) en sus trabajos sobre la competitividad y las ventajas competitivas, evidencia que, el territorio (su parte geográfica) se manifiesta como un factor en el desempeño competitivo de las industrias en él instaladas. Sin embargo, este desempeño se encuentra delimitado por la interacción de fuerzas y relaciones que se construyen dentro del territorio y sus industrias. Según este autor no son los países los que compiten, sino sus empresas y, muy en particular, a través de un incremento sostenido de su productividad. Sostiene Porter (1990) “que la productividad es a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante”. Sin embargo, desde la perspectiva Porteriana el territorio es visto como un espacio físico para competir, lo que realmente no es suficiente condición para determinar y explicar el mayor grado de competitividad de una sociedad. De aquí que, en la presente investigación el territorio se observa desde una perspectiva histórica y compleja, desde donde se fundan realidades que van más allá del espacio físico.

Por tanto, la competitividad del territorio se traduce no sólo en un objetivo económico y/o empresarial, sino también en un objetivo del orden de la estrategia territorial, en la que se comprometen desde la administración pública los aspectos de la gobernabilidad, gobernanza, política territorial, cohesión territorial, entre otros elementos, que se encuentran delimitados en el ejercicio del poder de la función pública.

De lo anterior se colige que las empresas y el territorio están vinculados por tensiones de diverso orden tales como: geopolíticas, geoeconómicas, política interna, normativa, regulaciones; además, de los aspectos contingentes que pueden surgir de la complejidad social y económica, atravesadas por la incertidumbre ambiental.

Por otro lado, todo está cambiando. El entorno en el cual las empresas se desenvuelven no solo es cada vez más veloz tecnológicamente hablando, sino que, dada esta velocidad, el cambio se acelera alterando las lógicas de competencia empresarial. Las organizaciones enfrentan nuevos dilemas estratégicos centrados en un paradigma tecnológico que según Godelier (1970) “empieza a delinear nuevos contextos y desafíos en la toma de decisiones tanto en el ámbito empresarial como territorial”. Parafraseando conceptos de la astrofísica, las organizaciones se enfrentan hoy a serios “agujeros negros” que las tensionan en los territorios, hacia una singularidad competitiva. Esto es, el nivel contingente es cada vez más “singular” (Kepes, et.al, 2009), “se advierte menos controlable bajo los esquemas tradicionales de organización, traduciendo tensiones hacia la generación de nuevos modelos de negocios que incorporan en su ADN características de flexibilidad, adaptabilidad y velocidad de respuesta al mercado (Miller & Dany, 1981). Por ello, las organizaciones se ven avocadas a perfilar nuevas configuraciones estratégicas

(Miles & Snow, 1978) de tal forma que les permita responder a las necesidades del mercado, a sus necesidades tecnológicas y, a una racionalidad administrativa capaz de comprender y diferenciar los desafíos contingentes de los no contingentes.

La proximidad es un concepto que puede ser comprendido desde diversas disciplinas académicas como las matemáticas, la psicología, la sociología, la antropología, la economía, entre otras. Como concepto matemático, es asumido como una función del espacio vinculado a la relación de distancia entre objetos, lugares y agentes; sin embargo, también vincula la dimensión del tiempo en el que se registran el transcurrir cotidiano de las comunidades en un territorio.

Para efectos de la investigación realizada, el concepto de proximidad se comprende como una dimensión que se construye socialmente, que es compleja, en la que se pone de manifiesto las proximidades como resultado de la historia y la construcción de un territorio condicionado por las relaciones dinámicas (Rallet, 2002) entre empresarios y la institucionalidad encargada de adelantar la función de gobierno en la administración pública.

De aquí que, la proximidad se acoge en el presente estudio, como el desarrollo dinámico de las interacciones intencionales (la confianza, la cooperación, el intercambio, etc...) que develan las proximidades de espacios geográficos y las proximidades organizacionales (Gilly & Torre, 2000). De otro lado las interacciones no intencionales (externalidades, economías de aglomeración, etc...) que, en el marco de la construcción de un territorio y su territorialidad se ponen de manifiesto en los ambientes competitivos. Por ello, el enfoque del estudio desarrollado en esta investigación, se asume la perspectiva de la



proximidad organizacional, como aquella donde derivan dos dimensiones de proximidad: la funcional y la relacional.

Por tanto, el concepto de proximidad organizacional hace referencia a la “separación económica que existe entre los actores, los individuos, las distintas organizaciones en términos de la organización de la producción y la circulación de flujos (Gilly & Torre, 2000). De aquí que, en la lógica de “pertenencia”, se considera próximo en términos organizacionales, los actores que pertenecen al mismo espacio de relaciones (...) los que se parecen, es decir, que, tienen el mismo espacio de referencia y comparten conocimientos similares. “Aquí la noción de proximidad en el estudio desarrollado acoge la idea de los factores territoriales y empresariales que posibilitan o restringen el acercamiento entre ellos” (Gilly & Torre, 2000). En consecuencia, la proximidad organizacional es una dimensión social que puede evidenciarse con la distancia de relación entre dos personas u agentes en términos del potencial de coordinación. En síntesis, la proximidad se comprende finalmente como “la capacidad de interacción que una organización ofrece a sus miembros”. En este caso, como organización, lo que deviene tanto de la empresa privada como del sector público.

En el contexto empresarial la naturaleza de la estrategia, aunque no es de tipo militar, si advierte tener en común la necesidad de alcanzar objetivos bien definidos no sólo en relación a propósitos internos, sino también en relación a la competencia y el desarrollo de una visión de negocio. En otras palabras, alcanzar objetivos implica el arte de confrontar. Las organizaciones al menos en las lógicas empresariales de un mercado capitalista, se confrontan por la supervivencia. Esto se traduce en esencia en la toma de decisiones gerenciales. Es decidir, que trae como implicación primaria el hecho de elegir

entre varias alternativas posibles, la que se considere conveniente u óptima. Elegir es por tanto una acción calculada que busca alcanzar un logro determinado. Elegir es el arte de aprender a renunciar frente a las alternativas. De aquí que, la estrategia puede verse como un lenguaje que tiene la capacidad de comunicar y conectar la acción gerencial con su entorno, considerando que no todo en ella puede ser controlable o anticipado.

La estrategia como lenguaje gerencial y empresarial puede ser vista como un modelo cognitivo, sofisticado para pensar la organización y sus propósitos, pero no es suficiente para cubrir o anticipar muchas variables latentes en la complejidad organizacional y en la incertidumbre ambiental. La estrategia empresarial puede ser vista desde la acción colectiva tal como lo declararon en su momento Barnard (1957), Simon (1947), Selznick (1957), Crozier (1963): *“La acción colectiva no puede ser entendida separadamente cuando la realidad es compleja, es más apropiado estudiarla en su complejidad, esto permite no sólo estudiar todas sus partes juntas, sino también sus interrelaciones aún si su resultado es imperfecto e incompleto”*. La estrategia por otro lado, implica mantener una dialéctica entre corto y largo plazo; cambio y continuidad; además de la capacidad de comprender los procesos de adaptación que las empresas tarde o temprano tendrán que afrontar. Esta capacidad de adaptación se ve reflejada en el desempeño de la empresa con relación a su entorno, su manejo frente a la incertidumbre ambiental. En resumen, en cómo afronta sus contingencias.

De otra parte, las organizaciones han venido evolucionando en sus modelos estratégicos en la medida que la investigación va reconociendo evidencias sobre premisas teóricas y refutando otras. Tal es el caso del diseño estratégico de las empresas que basaban sus

lógicas productivas bajo la idea de que todos los recursos son homogéneos y, sin embargo no podían explicar con claridad porque las empresas aun con esta homogeneidad tenían desempeños distintos. Esto da lugar a la investigación de Wernerfelt (1984), quien buscando resolver la cuestión de la homogeneidad, logra validar la tesis de Penrose (1955) cuando afirmó que una empresa requiere ser definida como una colección de recursos productivos heterogéneos, y el desafío estratégico en esa línea, es la mejor combinación y coordinación de estos recursos.

De esta manera Wernerfelt (1984) logra evidenciar la existencia de dos tipos de recursos, los tangibles y los intangibles, siendo estos últimos los de mayor sensibilidad en relación al desempeño de la organización. Lo que se advierte, es que se hace necesario comprender el mundo económico de las empresas, desde su complejidad e interconectividad no solo local, sino también regional y global.

De aquí, que los recursos intangibles se reconocen como fuente de capacidades diferenciales de tipo dinámicas que pueden ser creadas por las organizaciones a partir de las estrategias de innovación, gestión del conocimiento, creatividad, aprendizaje; con el fin de superar procesos inerciales de crecimiento y desarrollo. Por esta razón, Chandler (1962) declara que la estrategia sirve como centro de esfuerzo de la organización, un centro que desarrolla el compromiso, la motivación constructiva, el autocontrol de la organización misma.

De cualquier forma, las empresas hoy se desempeñan en el marco de un paradigma competitivo que pone en el centro de su problema, la cuestión: ¿Cómo lograr y mantener la ventaja competitiva empresarial? Al respecto, Teece et.al (1997) propone su teoría

sobre las capacidades dinámicas, entendidas estas como el poder que tiene una empresa para configurar y reconfigurar los recursos tangibles e intangibles a su disposición con el fin de responder en tiempo real a las necesidades del mercado. En otras palabras, las capacidades dinámicas, afirman las competencias distintivas que desarrollan las empresas para adaptarse a través de un diseño ambidiestro con capacidad de explotar al máximo sus recursos actuales y explorar nuevas alternativas de generación de valor.

En cuanto al problema de adaptación y cambio, Miller (1986) logró evidenciar que existen correlaciones entre la estrategia, el desempeño y el entorno de la empresa desde donde se verifican condiciones de incertidumbre ambiental en especial, cuando se deben tomar decisiones por parte de la alta dirección. Esta incertidumbre se codifica finalmente en los problemas de contingencia donde las empresas se conciben como sistemas abiertos que permanecen en un delicado balance dinámico interno y externo (Dessler, 1979). Esto es, la relación entre las empresas y su entorno cercano corresponde solo a una necesidad adaptativa. Por tanto, el entorno determina en gran medida el modelo de organización que adopte la empresa para el desempeño esperado. En la presente investigación, el concepto de contingencia se entiende como “algo incierto” que puede o no ocurrir.

Se entiende que el entorno es un factor contingente clave a la hora de vincular el desempeño de las organizaciones. De aquí que las organizaciones podrían clasificarse en dos tipologías, las mecánicas y las orgánicas. Las primeras son propensas a entornos estables; las segundas, se orientan a la dinámica de la incertidumbre ambiental, caracterizadas por su flexibilidad y, mejor preparadas para la adaptación en los entornos complejos y de cambios acelerados, para estas empresas se requiere lo que Chapman (1997) y

Donalson (2001) denominaron el “ajuste estratégico” entre variables al interior de la organización y que estén vinculadas al entorno. Por otro lado, para Barnard (1938), la naturaleza contingente del entorno está vinculada a la incertidumbre ambiental. De igual manera lo advirtieron March & Simon (1958) al reconocer la importancia de la incertidumbre en la definición racional de la organización y su diseño estratégico.

En el caso de la presente investigación y siguiendo a Emery & Trist (1965), el entorno se lleva a tres dimensiones a saber: a). Entorno complejo o no complejo; b). Entorno rutinario; c). Entorno turbulento o estable. En resumen, el entorno está constituido por complejidad, dinamismo y hostilidad.

Además de la complejidad del entorno está el problema de la ambigüedad, la que se pone en evidencia en lo contingente y, su naturaleza, subyace a la capacidad de las organizaciones en cuanto su comprensión del del entorno, el cual afecta el diseño de sus decisiones, esto es, la concepción de un orden establecido desde donde se derivan tres ideas clave: a). La realidad, o sea la idea de que existe un mundo objetivo, que puede percibirse y que solo existe; b). La causalidad, es la idea de que la realidad y la historia están vinculadas por relaciones de causa y efecto y por ello toda decisión afecta y tiene consecuencia en los resultados; c). La intencionalidad, es la idea de que las decisiones funcionan como instrumentos de finalidad, buscan un fin específico, son una elección racional, que sigue reglas. Por tanto, la ambigüedad se refiere a la falta de claridad o de consistencia en función a la realidad, causalidad e intencionalidad. En otras palabras, las situaciones ambiguas son aquellas que no pueden codificarse y decodificarse con claridad y precisión frente a la toma de decisiones. De aquí que, la ambigüedad se traduce

en desconfianza por parte del tomador de decisiones frente a las alternativas débilmente definidas, con múltiples significados que se oponen entre sí (Cohen & Marcil, 1986)

En lo que respecta al territorio y la territorialidad “El hombre vive y se sabe atravesado por tres ejes medulares que dan un marco de significación y dimensionalidad a su vida misma y a sus desarrollos socioculturales: el tiempo, el espacio y el sentido” (Koselleck, 2013). ¿Qué se comprende entonces por territorio? Para esta investigación el territorio se asume como una realidad compleja, dialéctica, multidimensional y pluridimensional en su construcción social; con dinámicas constituyentes en las relaciones de poder, control y desarrollo. Para Geiger (1996), el territorio contiene límites de soberanía, propiedad, apropiación y, transmite la idea de cerramiento (...) esté ligado a la idea del poder público, estatal o privado en todas las escalas.

Sin embargo, en esta investigación se acoge la definición de Raffestin (1980), para quien un territorio, está definido como productos espaciales que resultan de algún tipo de relación social. Esto es, que el espacio físico solo es territorio en la medida que lo habitan personas que desarrollan relaciones sociales expresadas en formas económicas, políticas, culturales, educativas, religiosas, etc... los territorios son ante todo superficies de contenido histórico y social sobre el cual se construyen las realidades de quienes lo habitan. Como expreso Sack (1997) “Los humanos son seres geográficos que transforman la tierra para convertirla en su casa, pero al hacerlo también son transformados...su naturaleza geográfica los mueve a darle forma espacial al mundo”.

Como parte de los elementos que definen la estrategia territorial se encuentran los conceptos de gobernanza y gobernabilidad. Para el presente estudio la gobernanza se define en términos de la formulación y aplicación de las reglas formales o informales que

determinan el ritmo de interacción entre lo público y privado, social y económico (Rod, 1979). En otras palabras, la gobernanza hace referencia al mejoramiento de la eficiencia de las instituciones, aprovechando las nuevas formas de poder local como la descentralización, control social y la eficiencia de la implementación de políticas (Mazurek, 2009). La gobernanza entonces, se comprende, como un proceso que favorece las interacciones Estado-Sociedad.

Por otro lado, la gobernabilidad se manifiesta como la capacidad de gobernar. Puede ser comprendida como la capacidad del Estado y de sus entidades territoriales para responder con eficacia y eficiencia a las necesidades sociales e individuales, de manera interactiva y creativa con los sistemas institucionales u organizacionales, para garantizar el bienestar de la colectividad en el territorio.

Como ya se ha mencionado, sobre la constitución de un territorio emergen las relaciones de poder tanto en el ámbito de lo público como de lo privado. En el marco del presente estudio, el poder se delimita en el plano de las relaciones entre el sector público y el sector empresarial, muy especialmente en la asignación de las cargas fiscales, normativas y reguladoras que recaen sobre las empresas.

Desde Thomas Hobbes en 1651 hasta Foucault en 1971, el debate sigue vigente alrededor del poder como constructo. Desde la mirada de Hobbes, el poder se presenta como una fuerza que permite articular intereses considerados formales en el marco del contrato social. Aquí el poder se manifiesta por la existencia del Estado y las organizaciones. Por otro lado, John Lock (1960) expresa el poder como una condición de supervivencia que nace de la asociación entre individuos, quienes esperan de esta condición un orden de igualdad. En la perspectiva de Rosseau (1762), el poder es un medio para alcanzar el

valor significativo de lo social, o sea, las relaciones sociales entre los individuos en el que se hace concreto el contrato social. El poder es entonces un instrumento para vencer diferencias y hacer prevalecer los intereses generales sobre los particulares como condición de supervivencia social.

Para el presente estudio, el poder se concibe desde como una construcción social desde donde se constituyen realidades específicas entre las relaciones colectivas e individuales. De acuerdo con Parsons (1951) el poder es percibido como una capacidad generalizada para asegurar la ejecución de obligaciones en un sistema socialmente organizado en el que se asume la legitimidad de las metas colectivas. En este mismo sentido Zaleznick (1984) comprende el poder como la capacidad para controlar a los miembros de una organización, implicando de esta manera relaciones de dominio, sumisión, y en ocasiones hasta imposición. En cualquier caso, para el presente estudio no sólo el poder es una construcción social, también se manifiesta a través de las relaciones de fuerza en la que se miden los actores del territorio tanto en el ámbito público como privado. En el primero a través del orden regulatorio, en el segundo, desde la acción colectiva derivada de presiones gremiales, empresariales, y la sociedad civil organizada.

### **Enfoque Metodológico.**

El estudio se abordó metodológicamente desde una perspectiva exploratoria buscando establecer los vínculos de proximidad mencionados anteriormente. El proceso de exploración inicia con un panel de diez expertos a quienes se les pide sus impresiones alrededor del concepto de los vínculos de proximidad entre la estrategia empresarial y territorial. Con base en sus aportes se construyó un instrumento medido en escala de Likert,



en el cual cada declaración fue medida por el Alpha de Crombach, con valores empíricos obtenidos de alrededor del 0,84. Los resultados fueron tratados con el SPSS versión 15, desarrollando la extracción de primeros componentes superadas las pruebas de KMO y Chi Cuadrado. El segundo panel de expertos fue desarrollado con empresarios. Por el carácter exploratorio se tomó una muestra no probabilística de 40 empresas ubicadas en el sector comercio, manufactura, servicios, logística. Se usó como criterios de análisis estadístico las correlaciones, los cuartiles, las desviaciones.

El instrumento se diseñó respondiendo a dos objetivos: La variable de estrategia empresarial compuesta por cuatro dimensiones: a). Adaptabilidad; b). Ajuste Estratégico; c). Toma de decisiones; d). Posición competitiva. Cada dimensión está compuesta de seis reactivos dentro del instrumento identificados desde el código F1.1 hasta F4.6. La variable de estrategia territorial se encuentra integrada por cuatro dimensiones a saber: a). Gobernanza; b). Gobernabilidad; c). Cohesión Territorial; d). Apropiación del Territorio. Cada dimensión se compone de seis reactivos que van identificados con los códigos del F5.1 hasta el F8.6. En total el instrumento propone 48 factores de análisis para someterlos a extracción de primeros componentes.

### **Modelo de extracción de primeros componentes**

Teniendo en cuenta que la investigación desarrolla un enfoque exploratorio, se ha usado el método de reducción de datos por la técnica factorial, el interés de usar esta técnica es observar cómo se pueden estar agrupando los distintos factores y que tanta varianza pueden explicar sobre los vínculos de proximidad. Por otra parte, el método nos permite usar criterios de análisis a partir de la matriz de correlaciones que se obtiene desde el

proceso de extracción, además de identificar los principales componentes con sus respectivas cargas factoriales. Se tiene como criterio mínimo aceptable de explicación de varianza, un 0,70. Para el presente estudio los componentes hallados logran explicar el 83,6%, valor considerado altamente satisfactorio.

Otro aspecto relevante fue verificar que el método de extracción fuera posible usarlo en la investigación. Por tanto, se procedió a realizar la prueba de KMO y la prueba de ANOVA con el fin de asegurar que las correlaciones usadas en el análisis, poseen significancia estadística y, que el modelo de extracción puede aportar métricas aproximadas para el objetivo del estudio.

Tabla 1. Prueba de KMO y prueba de Bartlett para dimensión Estrategia empresarial

|   |              |         |
|---|--------------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser – Meyer-Olkin |              | 0,724   |
| Prueba de esfericidad<br>Bartlett                     | Chi-cuadrado | 516,846 |
|   | aproximado   |         |
|   | gl           | 276     |
|   | Sig.         | 0,000   |

El KMO supera la prueba tanto en Chi Cuadrado como en la hipótesis con un nivel de significancia del 0,05. La KMO es satisfactoria para el estudio exploratorio, se considera válido usar el método de extracción.

Tabla 2. Prueba de ANOVA para dimensión estrategia empresarial.

| ANOVA           |                   |     |                  |        |      |
|-----------------|-------------------|-----|------------------|--------|------|
|                 | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F      | Sig. |
| Inter-personas  | 71,282            | 39  | 1,828            |        |      |
| Intra-personas  |                   |     |                  |        |      |
| Inter-elementos | 374,566           | 23  | 16,285           | 21,060 | ,000 |
| Residual        | 693,643           | 897 | ,773             |        |      |
| Total           | 1068,208          | 920 | 1,161            |        |      |
| Total           | 1139,491          | 959 | 1,188            |        |      |

Media global = 3,75

Al nivel de significancia del 0,05, se evidencia que las varianzas se mantienen homogéneas.

Tabla 3. Prueba de KMO para la dimensión estrategia territorial

| KMO y prueba de Bartlett                              |                         |         |
|---|-------------------------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser – Meyer-Olkin |                         | 0,670   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                     | Chi-cuadrado aproximado | 619,435 |
|   | gl                      | 276     |
|   | Sig.                    | 0,000   |

El KMO para la dimensión estrategia territorial supera la prueba tanto en Chi Cuadrado como en la hipótesis con un nivel de significancia del 0,05. Para un estudio exploratorio se considera válido usar el método de extracción. La prueba de ANOVA se mantiene igual que para la dimensión de la estrategia empresarial.

Por otro lado, se procedió a verificar la presencia de normalidad en los datos recolectados, para ello se usó el proceso de estandarización normal con el número Z de la campana de Gauss, las desviaciones estándar se mantuvieron en el rango entre -3 y +3, se verificó la presencia de normalidad con el coeficiente de asimetría del conjunto general

de datos recolectados con un valor que oscila entre -0,48 y 0,75; ratificando de esta manera la presencia de normalidad en los datos.

### **Criterios de análisis**

- **Criterio de Correlación:** Con base en la matriz de correlaciones obtenida en la extracción de primeros componentes, se ubicaron los factores que mostraban mayor presencia de correlación entre las dimensiones teóricas establecidas para la dimensión de la estrategia empresarial y la estrategia territorial. Con base en la desviación estándar se ubicó como punto mínimo de correlación aceptable un valor de  $R=0,30$  en adelante. Con este valor se asume que al menos existe presencia de algún tipo de relación entre las dimensiones estudiadas. Entre más se acerque a un  $R= 1,0$ , se interpretará una mayor fuerza en la relación.

La matriz de correlaciones se utiliza como criterio analítico para el diseño del mapa de vínculos de proximidad usando la gráfica de nube de puntos para establecer dos espacios: Mayor Proximidad y Menor Proximidad relativas. El mapa busco tener una ubicación visual de los factores que emergen como significativos y que están vinculados por correlaciones estadísticas.

- **Criterio de Cuartiles:** Con el propósito de usar las cargas factoriales significativas estadísticamente, entregadas durante el proceso de extracción de primeros componentes, se usó el criterio de los cuartiles para organizar tres categorías de análisis de proximidad a saber: a). Alta proximidad; b). Mediana proximidad; c). Baja proximidad. Se obtuvo con ello los siguiente:

Tabla 4. Grados de Proximidad establecido por cuartiles

| <b>Rango por Cargas Factoriales</b> | <b>Grado de Proximidad</b> |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Menos de 0,41                       | Baja Proximidad            |
| 0,41 a 0,65                         | Mediana Proximidad         |
| Mayor a 0,65                        | Alta Proximidad            |

Fuente: Cálculos efectuados por los autores

Para la aplicación del criterio de cuartiles en función a establecer grados de proximidad, se usaron las cargas factoriales que provienen de correlaciones y que son parte de los componentes que explican la varianza total de la extracción. Ya se explicó anteriormente, que el modelo arrojó una varianza explicada superior al criterio de mínimo de 0,70.

## **Resultados**

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos y, que son parte del análisis exploratorio. No es el objetivo en este estudio presentar datos concluyentes y, mucho menos de relaciones causa y efecto o explicativos. Como se advirtió desde el inicio, la investigación busca hacer una exploración tal que permita establecer los vínculos de proximidad objeto de estudio.

### **Extracción de Primeros Componentes**

Una vez realizadas las pruebas de significancia, se obtuvo la siguiente matriz de extracción:

Tabla 5. Extracción de primeros componentes y Varianza Total Explicada

| Varianza total explicada<br>Componentes de Autovalores Iniciales |       |                     |                |
|--|-------|---------------------|----------------|
| Componentes  | Total | % de la<br>varianza | %<br>acumulado |
| 1  | 8,7   | 18,2                | 18,2           |
| 2  | 5,4   | 11,2                | 29,4           |
| 3  | 3,7   | 7,8                 | 37,2           |
| 4  | 3,3   | 6,9                 | 44,1           |
| 5  | 2,9   | 6,0                 | 50,1           |
| 6  | 2,5   | 5,3                 | 55,4           |
| 7  | 2,3   | 4,8                 | 60,2           |
| 8  | 2,1   | 4,4                 | 64,6           |
| 9  | 2,0   | 4,2                 | 68,8           |
| 10   | 1,8   | 3,7                 | 72,4           |
| 11   | 1,6   | 3,4                 | 75,8           |
| 12   | 1,4   | 3,0                 | 78,8           |
| 13   | 1,2   | 2,5                 | 81,4           |
| 14   | 1,1   | 2,2                 | 83,6           |

Fuente: Cálculos efectuados por los autores

La tabla 5, da cuenta de la extracción de primeros componentes no rotados, en ella se puede apreciar como el primer y segundo componente son los que más cantidad de la varianza explican. Y tal como se puede ver en la columna de varianza explicada acumulada, hay evidencia empírica de un 83.6%, valor que está por encima del criterio mínimo establecido de 70%.

A partir de la matriz de extracción se procedió a identificar cuáles eran los componentes comprometidos en el grado de explicación de la varianza, son los que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Identificación de componentes principales

| DIMENSION EST.EMPR                |      | DIMENSIÓN EST.TERRIT.      |      |
|-----------------------------------|------|----------------------------|------|
| COMPONENTE 1 (18,2% de variación) |      |                            |      |
| F2.5 Amb.Compet                   | 0,82 | F5.6 Transparencia         | 0,77 |
| F3.4 Host.Entorn                  | 0,82 | F5.3 Plan.Ord.Territ       | 0,70 |
| F3.5 Ambigüedad.Ent               | 0,79 | F6.6 Control.Ord.Publ      | 0,70 |
| F3.2 Amb.Compet.2                 | 0,78 | F5.4 Cap.Gest.Publ         | 0,64 |
| F2.2 Incert.Amb                   | 0,71 | F5.5 Integridad.Pub        | 0,54 |
| F3.3 Dinam.Mercado                | 0,65 | F4.2 Rent.Indust           | 0,52 |
| F1.5 Cult.Org                     | 0,61 |                            |      |
| F1.6 Cap.Intel                    | 0,53 |                            |      |
| F4.1 Rent.Empresa                 | 0,47 |                            |      |
| COMPONENTE 2 (11,2% de variación) |      |                            |      |
| F2.4 Manej.Error                  | 0,68 | F8.1 Conf.Terrt            | 0,65 |
|                                   |      | F7.6 Desarr.Sost.Ord.Equib | 0,63 |
|                                   |      | F7.1 Dist.Eq.Recur         | 0,62 |
| COMPONENTE 3 (7,8% de variación)  |      |                            |      |
|                                   |      | F7.4 Cond.crec.Act.Product | 0,65 |
| COMPONENTE 4 (6,9% de variación)  |      |                            |      |
| F4.5 Ventaja.Comp                 | 0,41 | F8.3 Ident.Territ          | 0,45 |
|                                   |      | F8.6 Ley.Ord.Territ.       | 0,43 |
|                                   |      | F6.4 Cumpl.Acuer.y pact    | 0,43 |
| COMPONENTE 5 (6% de variación)    |      |                            |      |
| F4.6 Modelo.Neg                   | 0,38 | F7.5 Conectividad.Terrt    | 0,38 |
|                                   |      | F5.1 Planificacion         | 0,44 |
| COMPONENTE 6 (5,3% de variación)  |      |                            |      |
|                                   |      | F6.2 Cump.Marc.Reg         | 0,49 |
| COMPONENTE 7 (4,8% de variación)  |      |                            |      |
| F2.3 Alin.Estrat                  | 0,63 |                            |      |
| COMPONENTE 8 (4,4% de variación)  |      |                            |      |
| F2.1 Tamaño.Emp                   | 0,48 |                            |      |
| COMPONENTE 9 (4,2% de variación)  |      |                            |      |
| F1.1 Flex.Org                     | 0,43 | F3.6 Comp.Territorio       | 0,34 |
| F4.4 Cambio.Tecnol                | 0,35 | F8.5 Relac.Poder Territ    | 0,43 |
| COMPONENTE 10 (3,7% de variación) |      |                            |      |
| F1.4 Inov.Tecnol                  | 0,41 | F6.1 Partic.Ciudadana      | 0,40 |
| F1.2 Est.Cost                     | 0,49 |                            |      |
| COMPONENTE 11 (3,4% de variación) |      |                            |      |
| F1.3 Tecnologia                   | 0,33 | F6.5 Recon.Autor.Publ      | 0,30 |
| F2.6 Inov.Org                     | 0,49 |                            |      |
| COMPONENTE 12 (3 % de variación)  |      |                            |      |
|                                   |      | F7.2 Capital.Soc.Terr      | 0,26 |
|                                   |      | F7.3 Equilb.SocEc.Terr     | 0,28 |
| COMPONENTE 13 (2,5% de variación) |      |                            |      |
|                                   |      | F8.4Gest.Intg.Territ       | 0,43 |
| COMPONENTE 14 (2,2% de variación) |      |                            |      |
| F3.1 Raci.Uso.Inf                 | 0,56 |                            |      |
| F4.3 Productividad.Fac            | 0,4  |                            |      |

Fuente: Cálculos efectuados por los autores

Una vez se han identificado los componentes, se procede a establecer a partir de la matriz de correlaciones, cuáles son los componentes que expresan alta proximidad relativa y baja proximidad relativa, obteniendo el siguiente mapa de proximidad relativa entre la estrategia empresarial y la estrategia territorial.

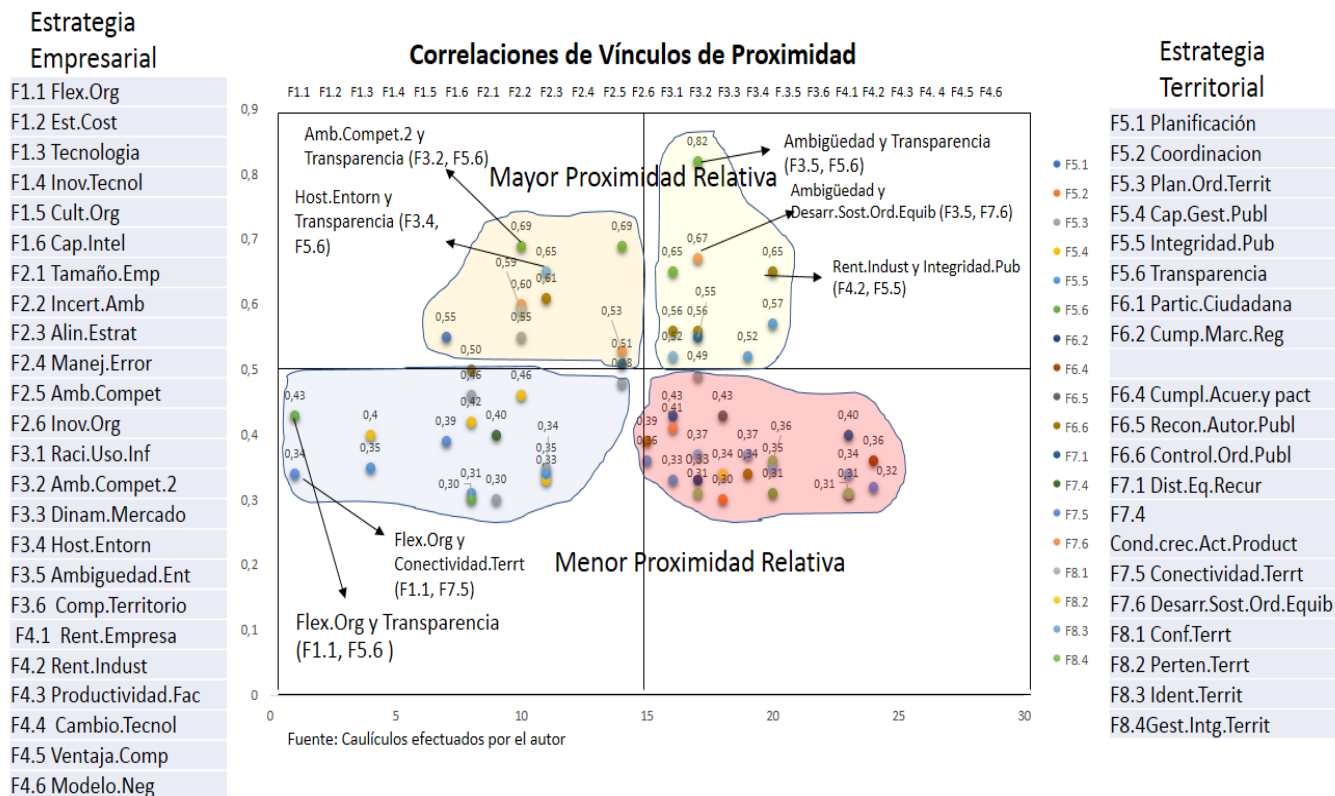


Figura 1. Mapa de proximidad relativa entre la estrategia empresarial y la estrategia territorial

El mapa logra poner en evidencia a partir de las correlaciones, que los vínculos de mayor proximidad relativa se encuentran por ejemplo en los factores ambiente competitivo y transparencia, hostilidad del entorno y transparencia, ambigüedad y transparencia, desarrollo sostenible y orden equilibrado, rentabilidad de la industria y la integridad pública, etc... en los cuadrantes de menor proximidad relativa se pueden encontrar factores tales



como: flexibilidad organizacional y conectividad del territorio, flexibilidad organizacional y transparencia, etc...

Sin embargo, buscando desagregar aún más estas posibles relaciones, el estudio identifica tres categorías de proximidad: Alta proximidad, Mediana proximidad, Baja proximidad; y las clasifica como se mencionó anteriormente usando la técnica de los cuartiles y la desviación estándar.

Tabla 7. Identificación de los factores que integran vínculos de proximidad alto, medio y bajo.

| Alta Proximidad                   |                 | Mediana Proximidad                |                 | Baja Proximidad                 |                 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|
| Factores                          | Carga Factorial | Factores                          | Carga Factorial | Factores                        | Carga Factorial |
| F2.5 Amb.Compet                   | 0.82            | F1.5 Cult.Org                     | 0.61            | F4.6 Modelo.Neg                 | 0.38            |
| F3.4 Host.Entorn                  | 0.82            | F1.6 Cap.Intel                    | 0.53            | F4.4 Cambio.Tecnolog            | 0.35            |
| F3.5 Ambigüedad.Ent               | 0.79            | F4.1 Rent.Empresa                 | 0.47            | F1.3 Tecnología                 | 0.33            |
| F3.2 Amb.Compet.2                 | 0.78            | F4.5 Ventaja.Comp                 | 0.41            | F4.3 Productividad.Fac          | 0.40            |
| F2.2 Incert.Amb                   | 0.71            | F2.3 Alin.Estrat                  | 0.63            | <b>F7.5 Conectividad.Territ</b> | 0.38            |
| F3.3 Dinam.Mercado                | 0.65            | F2.1 Tamaño.Emp                   | 0.48            | F3.6 Comp.Territorio            | 0.34            |
| F2.4 Manej.Error                  | 0.68            | F1.1 Flex.Org                     | 0.43            | <b>F6.1 Partic.Ciudadana</b>    | 0.40            |
| <b>F5.6 Transparencia</b>         | 0.77            | F1.4 Inov.Tecnol                  | 0.41            | <b>F6.5 Recon.Autor.Publ</b>    | 0.30            |
| <b>F5.3 Plan.Ord.Territ</b>       | 0.70            | F1.2 Est.Cost                     | 0.49            | <b>F7.2 Capital.Soc.Terr</b>    | 0.26            |
| <b>F6.6 Control.Ord.Publ</b>      | 0.70            | F2.6 Inov.Org                     | 0.49            | <b>F7.3 Equilib.SocEc.Terr</b>  | 0.28            |
| <b>F8.1 Conf.Territ</b>           | 0.65            | F3.1 Raci.Usó.Inf                 | 0.56            | <b>F8.4 Gest.Intg.Territ</b>    | 0.43            |
| <b>F7.4 Cond.crec.Act.Product</b> | 0.65            | <b>F5.4 Cap.Gest.Publ</b>         | 0.64            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F5.5 Integridad.Pub</b>        | 0.54            |                                 |                 |
|                                   |                 | F4.2 Rent.Indust                  | 0.52            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F7.6 Desarr.Sost.Ord.Equib</b> | 0.63            |                                 |                 |
|                                   |                 | F7.1 Dist.Eq.Recur                | 0.62            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F8.3 Ident.Territ</b>          | 0.45            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F8.6 Ley.Ord.Territ.</b>       | 0.43            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F6.4 Cumpl.Acuer.y pact</b>    | 0.43            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F5.1 Planificación</b>         | 0.44            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F6.2 Cump.Marc.Reg</b>         | 0.49            |                                 |                 |
|                                   |                 | <b>F8.5 Relac.Poder.Territ</b>    | 0.43            |                                 |                 |

| Rango por Cargas Factoriales | Grado de Proximidad |
|------------------------------|---------------------|
| Menos de 0,41                | Baja Proximidad     |
| 0,41 a 0,65                  | Mediana Proximidad  |
| Mayor a 0,65                 | Alta Proximidad     |

Nota: La clasificación se realiza usando como criterio el concepto de cuartiles. Los valores de carga factorial menores a 0,41 entregan el grado de Proximidad Baja; los valores de carga factorial entre 0,41 a 0,65, entregan el grado de Proximidad Media; y los valores mayores a 0,65 entregan el grado de Proximidad Alta. Los factores del F5.1 al F8.6 corresponden a la dimensión de Estratégica Territorial. Los factores del F1.1 al F4.6 corresponden a la estrategia empresarial.

Fuente: Cálculos efectuados por los autores con base en los datos recolectados

En la tabla 7, puede apreciarse cuales son los factores que se clasifican según su grado de proximidad. Los que se encuentran resaltados en amarillo, son aquellos que pertenecen a la estrategia territorial. Destacan por ejemplo como factores de alta proximidad, la transparencia, el plan de ordenamiento territorial, el control del orden público, la confianza en el territorio, y las condiciones de crecimiento y actividad productiva.

En proximidad medida destacan desde el punto de vista de la estrategia territorial, la capacitación en gestión pública, la integridad pública, el desarrollo sostenible, la distribución equitativa de los recursos públicos, la identidad del territorio, la aplicación de la ley en el territorio, el cumplimiento de acuerdos y pactos por parte de la administración pública, la planificación, el cumplimiento de los marcos regulatorios, y las relaciones de poder en el territorio.

En baja proximidad, los factores de la estrategia territorial que se destacan son entre otros: la conectividad del territorio con otros territorios, la participación ciudadana en los asuntos públicos, el reconocimiento de la autoridad pública, el capital social del territorio, el equilibrio socio económico en el territorio, y la gestión integral del territorio.

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, en vínculos de alta proximidad se hallaron entre otros los siguiente: el ambiente competitivo, la hostilidad del entorno, la ambigüedad para toma de decisiones gerenciales, la incertidumbre ambiental, el dinamismo del mercado, y el manejo del error por parte de los empresarios.

Desde el punto de vista de vínculos de mediana proximidad se hallaron entre otros los siguientes factores: la cultura organizacional, el capital intelectual, la rentabilidad de la empresa, la ventaja competitiva, la alineación estratégica, el tamaño de la empresa, la flexilibdad organizacional, la innovación tecnológica, las estructuras de costos, la innovación organizacional, y la racionalidad en el uso de la información por parte de la gerencia.

Desde el punto de vista de vínculos de baja proximidad se encontraron entre otros los siguientes: el modelo de negocio que desarrolla la empresa, el cambio tecnológico, la

tecnología, la productividad de los factores productivos de la empresa, y la competitividad territorial.

Por otra parte, el estudio permite una primera aproximación para la clasificación de los vínculos de proximidad entre la estrategia territorial y empresarial a partir de tres clasificaciones: la proximidad funcional, la proximidad relacional y la proximidad organizacional, esta última donde posiblemente pueden estar interceptándose los aspectos de las empresas con el territorio.

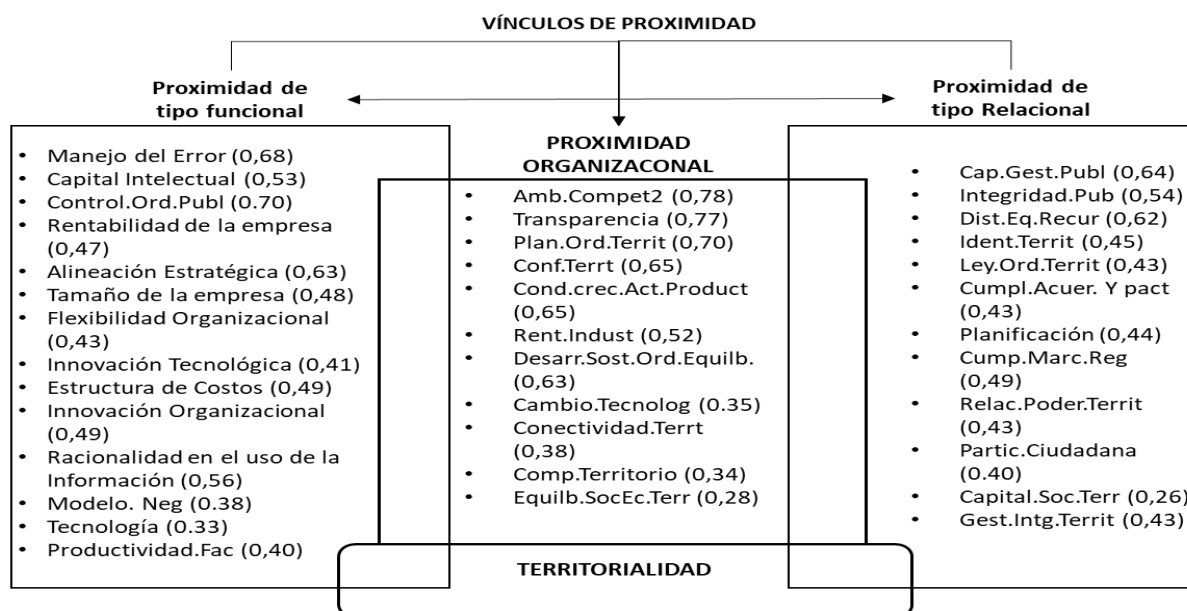


Figura 2. Vínculos de proximidad funcional, relacional y organizacional

Desde el punto de vista funcional se agrupan los factores que corresponden a la estrategia empresarial, tales como: el manejo del error, el capital intelectual, la rentabilidad de la empresa, la alineación estratégica, el tamaño de la empresa, la flexibilidad organizacional, la estructura de costos y la innovación tecnológica, la innovación organizacional, la racionalidad en el uso de la información, el modelo de negocios, la tecnología y la productividad de los factores.

Desde el punto de vista relacional se agrupan los factores que corresponden a la estrategia territorial, tales como: la capacitación en la gestión pública, la integridad pública, la distribución equitativa de los recursos públicos, la identidad del territorio, la aplicación de la ley en el territorio, el cumplimiento de acuerdos por parte de la administración pública, el cumplimiento de los marcos regulatorios, la planificación territorial, las relaciones de poder en el territorio a partir de los grupos de interés, la participación ciudadana en los asuntos públicos del territorio, el capital social ubicado en el territorio, y la gestión integral del territorio.

Desde el punto de vista de la proximidad organizacional, emergen factores vinculantes entre la estrategia empresarial y territorial, tales como: El ambiente competitivo en el territorio, la transparencia por parte de las empresas y el sector público, el manejo del plan de ordenamiento territorial, la confianza en el territorio, las condiciones de crecimiento económico y actividades productivas, la rentabilidad de la industria, el desarrollo sostenible, el cambio tecnológico, la conectividad territorial, la competitividad del territorio y, el equilibrio socioeconómico del territorio.

## **Discusión**

Ha sido el propósito del estudio, no el de responder si existen o no vínculos de proximidad entre la estrategia empresarial y la territorial, de hecho, intuitivamente pueden percibirse. Sin embargo, si ha sido el propósito buscar metodológicamente una forma de explorar cuales serían estos vínculos y de qué manera podríamos categorizarlos. Para ello, el presente estudio ha propuesto tres tipos de vinculaciones próximas: a). los vínculos de alta proximidad relativa y baja proximidad relativa; b). Los vínculos de Alta Proximidad,

Mediana Proximidad y Baja Proximidad; c). Los vínculos de Proximidad Funcional que se manifiestan en las empresas, los vínculos de proximidad relacional que se manifiestan en o desde la administración pública como originador de la estrategia territorial, y los vínculos de proximidad organizacional que permiten interactuar a los dos primeros.

Los resultados evidenciados empíricamente, usando la técnica de reducción vía análisis factorial, ha permitido aproximar de manera exploratoria la existencia de al menos 14 componentes que podrían estar explicando un poco más del 83,6% de la variación entre los posibles vínculos de proximidad de la estrategia empresarial y la estrategia territorial.

Al desagregar los componentes e identificar cuáles son los factores subyacentes que interactúan en la constitución de estos vínculos de proximidad, se han hecho evidentes factores críticos que han sido teóricamente ya evidenciados, pero que empíricamente en el presente trabajo emergen de su condición latente a una condición más concreta de análisis.

Es un hecho empírico al menos exploratorio, que los factores territoriales que más correlación manifiestan con factores empresariales, son: El ambiente competitivo para las empresas, los grados de hostilidad del entorno, la ambigüedad en la toma de decisiones gerenciales, la incertidumbre ambiental y la dinámica de los mercados y; en el plano de la estrategia territorial los vínculos de mayor proximidad se reflejan en la capacidad de la administración pública para ejercer transparencia en sus procesos de gobernanza y gobernabilidad, en la capacidad para diseñar y desarrollar un plan de ordenamiento territorial pertinente y coherente para las empresas y la ciudadanía, la capacidad de la administración pública para proveer un orden público estable lo que se ve también traducido en el nivel de confianza que se tenga en el territorio, sumado a esto, la percepción

y realidad que tengan los empresarios e inversionistas en cuanto a las condiciones de crecimientos económico y actividades productivas que el territorio pueda ofrecer.

Es también evidente que existen vínculos de proximidad significativos entre la competitividad territorial en términos de la capacidad para ejercer gobernanza y gobernabilidad que se traduce en el desarrollo de niveles de confianza, esta última percibida en el estudio a través de la categoría de transparencia, la cual es recurrente tanto en el sector privado como en el público.

Los resultados también hacen evidente al menos en términos exploratorios y aun no concluyentes, que el aprendizaje tanto en el sector privado como en el sector público son relevantes, esto se traduce en el manejo del error y el desarrollo del capital intelectual. Otro aspecto de tipo funcional para las empresas y que se traduce estratégicamente es la capacidad de adaptación, de innovación y del tipo de racionalidad que apliquen al uso de la información. El estudio también deja claro, que factores como la transparencia en las relaciones de poder en el territorio son vínculos de proximidad clave para construir las sinergias que requieren las empresas para constituir territorios ampliamente competitivos.

## Lista de referencias

- Barnard, C.I. (1983) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge
- CCEE (Comisión de las Comunidades Europeas) (2008): *Libro Verde sobre la cohesión territorial. Convertir la diversidad territorial en punto fuerte*. Bruselas.
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press
- Chapman, Christopher (1997), *Reflections on a Contingent View of Accounting*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, UK, pp. 189- 205
- Cohen, M. D., y Marcil, J. G., 1986, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, 2ª ed., Harvard Business School Press, Boston.
- Crozier, M. (1963) *Le phénomène Bureaucratique; Essai sur les Tendances Bureaucratiques des Systèmes d'organisation Modernes et sur Leurs Relations en France Avec le Système Social et Culturel*. Seuil, Paris. Dávila Editores.
- Dessler, G. (1979) "Organización y Administración, Enfoque Situacional", Prentice Hall, México D.F.
- Donaldson, Lex (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, London, Sage Publications.
- Geiger, P. (1996) "Des-territorialização e espacialização" *Territorio: Globalização e Fragmentação*. São Paulo: Hucitec, 223-246.
- Gilly J. P. y Torre, A. (2000). *Proximidad y dinámicas territoriales*. En: F. Boscherini y L.Poma *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas*. Buenos Aires: Miño y

Godelier Maurice (1970). Racionalidad de los sistemas económicos. En racionalidad e irracionalidad en la Economía. México, Ed. Siglo XXI.

Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range of organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 35.

Koselleck, Reinhart (2013) Sentido y Repetición en la historia. Buenos Aires.

March, JG & Simon, HA 1958, *Organizations*, Wiley, New York

Mazurek Hubert (2009) Gobernabilidad y Gobernanza de los territorios en América Latina.

Miles, R. E, & Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York.

Miller, & Dany. (1981). Toward a New Contingency Approach: The search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 1-26.

Parsons Talcott (1951) *The Social System*. Routledge, editores

Penrose, E. (1955). Research on the Business firm limits to the growth and size of firm. En *American Economics Review*, Vol 45 Nro. 2, Mayo, Pp.531-543

Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. 1990

Raffestin, Claude (1980): *Por una geografía del poder*. Traducción y notas Y. Villagómez Velázquez (2011). En línea: [http://elitesydesarrollorural.pieb.org/files/b02\\_claude\\_raffestin.pdf](http://elitesydesarrollorural.pieb.org/files/b02_claude_raffestin.pdf)

Rallet, A. (2002). L'économie des proximités. Propos d'étape. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et Développement*, (33), pag. 11-25.

Rod A. W. Rhodes, (1979) *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham, Open University Press, 2000 (Public



- Policy and Management Series); Oliver E. Williamson, "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", en *Journal of Law and Economics*, vol. 22
- Sack, R. D. (1997) *Homo Geographicus. A framework for Action, Awareness and Moral Concern*. London: The Johns Hopkins University Press.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press, Los Angeles.
- Simon, Herbert. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization* New York, NY: The Free Press.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7. Pp. 509-533
- Wernerfelt, Birger (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. In *Strategic Management Journal*, Vol.5 Nro.2 pp. 171-180
- Zaleznik Abraham (1984) *Poder y política en la vida de las organizaciones*. Harvard Deusto Business Review.