latindex | ISSN No. 1390 – 3748 | REG. Directorio y Catalogo Latindex No. 22956 | Edición No. 37 | Vol. 10 – No. 1 - Pág#21 -26 | Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG | Enero - Marzo, 2016

ARTÍCULO

La Conducta Organizacional
¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional?

Organizational Behavior

¿Is it necessary to establish organizational behavior code?

Recepción: 21/01/2016 **Aceptación: 12/02/2016** **Publicación: 19/03/2016**

Ing. Maximiliano Pérez Cepeda, MGS.

Doctorando en Administración Estratégica de Ventas
(Pontificia Universidad Católica del Perú)

Magister en Sistemas de Producción y Productividad
(Universidad de Guayaquil – Ingeniería Industrial)

Ingeniero en Administración de Ventas
(Universidad Católica Santiago de Guayaquil)

Docente de la Carrera de Ingeniería en Administracion de Ventas

Gerente General / Accionista
www.quejateaqui.ec

E-mail: maximiliano.perez@cu.ucsg.edu.ec

mperezc@quejateaqui.ec

Resumen

Indistinto al segmento de la industria que pertenezcan las organizaciones, poseen principios corporativos, valores corporativos, ética empresarial, normas de comportamiento, y reglas de la organización, que favorecen al clima organizacional. El incumplimiento de estos factores malogra el clima organizacional, ésta puede deberse a la inexistencia de un código de conducta empresarial. La alta dirección de algunas organizaciones asumen que, los valores institucionales transmitidos verbalmente se van a cumplir, más no se puede dar por sentado que el código de conducta organizacional al estar impreso y socializado se cumpla al pie de la letra por los colaboradores, pero se puede inferir que la existencia del código de conducta empresarial minimiza el incumplimiento de los valores que cobija a la organización.

Palabras clave: *cultura organizacional, código de conducta, principios corporativos, valores corporativos, ética empresarial, normas de comportamiento, reglas de la organización.*

Abstract

Independently to the industry that the organizations are addressed, these organizations have corporate principles, corporate values, entrepreneurial ethic, norms of behavior and corporate policies that regulate the organizational environment. The non – compliance of these factors spoils the organizational environment because of the absence of an enterprise behavioral code. The managers of some organizations assume that institutional values, transmitted verbally, must be complied. However, it cannot be ensured that the employees will follow to the letter the organization's behavioral code, only because it was printed and socialized. It can be inferred, however, that the existence of a code of behavior minimize the non – compliance of the values that covers up the organization.

Key words: *Organizational culture, behavioral code, corporate principles, corporate values, entrepreneurial ethic, norms of behavior, corporate policies.*

Antecedentes y términos

La importancia de conocer el significado de los conceptos, es crucial para abordar temas o problemas que se presenten en el ecosistema interno de la empresa, el desconocerlos desencadena resultados heurísticos, los cuales derivan en toma de decisiones acertadas, o equívocas. Por tal motivo, para minimizar este inconveniente, la presente revisión de la literatura propone conceptualizar los elementos que circunscriben la conducta organizacional. ¿Qué es la conducta?, unas de la definiciones de conducta que la Real Academia Española [RAE] utiliza es, "Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones". Por lo tanto, se deduce que las personas tienen un accionar en cada evento y escenario donde discurre la vida, sea en el ámbito personal, social, y laboral.

¿Qué es organizacional?, es relativo a la organización, en una las acepciones que utiliza la [RAE] para organización es "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". Es decir, es el compendio de normas, reglas, que han sido desarrolladas en las instituciones, las cuales se constituyen como el marco referencial para el correcto desenvolvimiento de las personas que forman parte de una organización. Esta recopilación de normas y reglamentos, al implementarse de manera formal en las instituciones, se lo denomina código de conducta, A. García, Ter, & Kun (2012) explicaron que las empresas elaboran códigos de conducta por nueve razones, es pertinente enunciar dos de ellas, la primera es para normar las políticas de responsabilidad social corporativa, y la integración en cultura corporativa, y la segunda, para transmitir a la sociedad los principio y compromisos que los cobija.

El amalgamar estos dos términos, permite concluir que la conducta organizacional es la manera cómo la persona interactúa en el ecosistema de la empresa, cómo se rige bajo normas preestablecidas, y flexibiliza sus propios intereses, que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este mismo sentido Cantillo & Daza (2011) indicaron que la cultura organizacional, es como una vitrina, donde se puede visualizar los principios, y valores que engloban a la institución. Estos elementos deben estar bien definidos y socializados, el desconocimiento de los principios y valores institucionales por parte de los colaboradores, induce que cada persona actúe de manera individual, maximizando sus propios intereses, en desmedro de los intereses y objetivos de la institución a la cual se pertenece.

Definición del Problema

Toda organización posee una conducta organizacional, pero no todas un código de conducta organizacional.

Es necesario identificar el comportamiento de las personas dentro de la institución, con el objetivo establecer patrones de comportamiento en la organización, con el fin de fortalecer el clima laboral, la conducta organizacional, y cumplimiento de metas. El comportamiento de la persona, debe estar alineado al comportamiento estipulado por la organización, por consiguiente, es necesario que las organizaciones posean un documento donde se especifiquen la manera en que las personas deben comportarse, es decir, instaurar un código de conducta organizacional, donde se informe los Principios Corporativos, Valores Corporativos, Ética Empresarial, Normas de Comportamiento, y Reglas de la Organización.

Propósito de la Investigación

El propósito de esta investigación, es explorar la conducta organizacional a través de la revisión de la literatura, y así identificar conceptos, definiciones, discusiones que proponen los autores, para determinar si el código de conducta organizacional es necesario se instaure en las instituciones.

Lineamientos de la Conducta Organizacional

La persona por su naturaleza es social, se rodea de otras personas para conservar su identidad, de esta manera logra interiorizar como es, y cómo es el ambiente que lo rodea. Pero esta coexistencia demanda que se enmarque en lineamientos que rigen a la organización.

Uno de los lineamientos son los principios corporativos, estos son la unión de los valores corporativos, creencias, y normas, los cuales gobiernan a la organización, y corresponden ser socializados a todo nivel jerárquico de la empresa. Los principios corporativos se convierten en pilares fundamentales donde se sostiene la estructura de la conducta organizacional.

Los valores corporativos, se los define como la suma de los principios, creencias, reglas, que normalizan el accionar de las personas en la organización, los valores permiten en su conjunto robustecer la visión de la organización, es oportuno citar a Gómez (2012) cuando expresó que "valores corporativos es el tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización" (p. 80)

Al explicar los principios corporativos y valores en las organizaciones, es menester mencionar la ética, según Romero (2006) indicó que la ética está compuesta por la vinculación de los principios y valores, lo cual hace armónica la coexistencia con el entorno. En este mismo sentido es importante mencionar a Segredo, García, López, León, & Perdomo (2015) cuando recalcaron que, las instituciones no son entes sin interacción con el ecosistema, por lo contrario son espacios sociales, donde conviven los colaboradores, por consiguiente es trascendental se respeten las normas instauradas. Este acatamiento a las normas, permite adoptar comportamientos acorde al medio ambiente donde se desenvuelve la persona en la organización.

La manera de comportarse que adopta la persona en la organización, se lo define como comportamiento organizacional, es decir, la forma como la persona actúa en una situación específica o en general. Autores como Rouquette & Saleme (2000) indican que para entender el comportamiento organizacional, es necesario abordarlo desde varias teorías, principios, métodos, definen que el comportamiento organizacional es un amplio de estudio, que hace uso de métodos, teorías, principios, con el objetivo de entender cómo se comportan las personas en una organización. Frente a lo enunciado, estos mismos autores

indicaron que existen tres niveles para analizar el comportamiento de las personas en la organización, estos son:

1. El nivel individual: aquí la psicología aporta teorías para explicar la conducta de los trabajadores desde diferentes perspectivas y permite plantear alternativas de solución a los conflictos que se presentan.
2. El nivel de grupo: se analiza el comportamiento de los diferentes grupos dentro de las organizaciones, ya que los individuos cuando están agrupados actúan en norma diferente a su comportamiento individual. La sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política contribuyen al conocimiento y análisis de los procesos de grupo.
3. El nivel de la estructura organizacional: ésta es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas a realizar en los diferentes puestos. El objetivo sería analizar cómo dicha estructura influye en la conducta de los trabajadores tanto en lo individual como en lo colectivo. En este nivel la Administración aporta los conceptos y avances sobre las formas como se pueden integrar las actividades que se deben ejecutar para lograr los objetivos de las instituciones (p. 114:115).

Las reglas dentro de la cultura organizacional, son los criterios mediante los cuales se rige la organización para realizar las actividades, de igual manera Garita (2011) expuso que "Reglas: son lineamientos establecidos relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo" (p. 142). Por tanto, las reglas no solo rigen la parte social de la persona, sino también en el ambiente organizacional. De igual manera, las reglas son las limitaciones que regulan la conducta de la persona, delimitan lo que se puede y no se puede hacer.

Los principios corporativos, valores corporativos, normas de comportamiento, reglas de la organización, son lineamientos que conducen a la conducta organizacional.

La figura 1 muestra los elementos y las interacciones que fundamentan la conducta organizacional.

Figura 1. Elementos que fundamentan la conducta organizacional

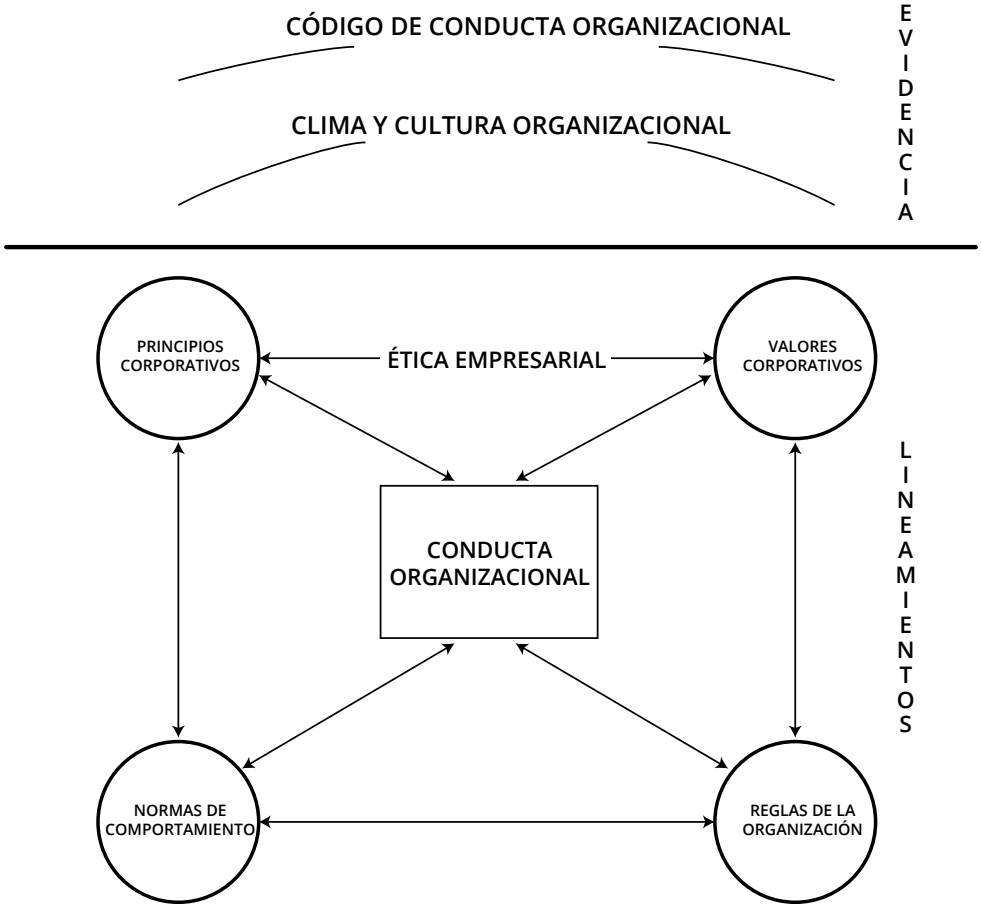

Figura 1: Interacciones de los elementos de la Conducta Organizacional, desglosados en evidencias y lineamientos.

Revisión de la Literatura

Principios Corporativos

Casate (2007) explicó que, los principios corporativos deben estar alineados con las estrategias propuestas por la organización. Es decir, que la vinculación de los objetivos e indicadores planteados por la alta gerencia de la organización, deben reflejar de una forma clara las estrategias actuales y futuras de la organización; entre las recomendaciones realizadas por el autor concluye que es necesaria "la comunicación de la nueva filosofía de gestión a todo el personal de la organización. Para que el modelo sea aceptado y utilizado es necesario que se entienda e interiorice por parte de las personas que trabajan en la organización".

Osorio, Escobar, & Botero (2010) indicaron que los principios organizacionales deben estar claros, se debe describir los diferentes aspectos inherentes a la vinculación del personal, como los sistemas de recompensas, sanciones, estímulos, entre otros.

Siguiendo con lo detallado, se puede deducir que los principios corporativos, son criterios que reglamentan un comportamiento, y sirve como guía para la ejecución de las estrategias de la empresa. Algunas organizaciones, dan a conocer sus principios corporativos a través de la plataforma digital, es decir, los portales sirven como vitrina para dar a conocer a la sociedad los principios corporativos en los que se fundamenta la organización, es pertinente citar a Llopis, González, & Gascó, (2009) cuando mencionan que los principios corporativos enunciados por las organizaciones en sus portales, evidencian las realidades de cada una de ellas. Tal información es relevante, para otras organizaciones que desean contraer relaciones comerciales. En una de las conclusiones los autores indican que "tienen un código ético no como declaración de intenciones, sino como un documento práctico destacando la integridad, transparencia y responsabilidad" (p.135).

Valores Corporativos

Los valores corporativos son hábitos imprescindibles propios de cada organización, son los cimientos donde descansa la cultura organizacional, son seleccionados con prolijidad para cumplir con las metas trazadas por la organización. En ocasiones los valores corporativos son publicados dentro de la visión, misión que promulga la organización, y describen de una forma breve cada uno de ellos.

Los valores deben ser interiorizados, promulgados y aplicados por todos los miembros de la organización. Baptista (2011) indicó que "sería pertinente que las organizaciones desarrollen sistemas integrados los cuales contengan los valores corporativos declarados, los códigos de ética, con acciones concretas para implementar el sistema, los medios para evaluarlo, corregirlo y actualizarlo" (p. 327).

Los valores corporativos esclarecen como está conformada la cultura organizacional, el accionar y su interrelación de las personas dentro de la empresa, y los resultados evidencian el cumplimiento de los mismos. Porras (2014) planteó que, la cultura organizacional se exterioriza a través del conjunto de "hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de una organización" (p. 48) , en contra posición otros investigadores como Higuita & Leal, (2010) indicaron que:

> Los gestores de la cultura organizacional establecen postulados sin fundamentos epistemológicos cuando tratan de introducir prácticas y valores corporativos en los empleados, pues la conducta de una persona está solo parcialmente determinada por las normas de su entorno, ya que el individuo posee la capacidad para desviarse de ellas y reaccionar de maneras nuevas, creativas o inesperadas.

Ética Empresarial

La ética empresarial encierra la conducta de las personas que laboran en las organizaciones, sin importar la jerarquía que ostenten. Es como se conducen las personas en concordancia con las normas establecidas y aceptadas por el ecosistema empresarial donde se desenvuelven, es pertinente citar a Ruiz, Silva, & Vanga, (2008) cuando explicaron que un comportamiento ético por parte del colaborador en las organizaciones, no garantiza que tendrán réditos financieros al corto plazo, sino, a largo plazo.

La globalización es parte del crecimiento de las organizaciones, la tecnología permite que las organizaciones estén en permanente búsqueda de nuevos mercados, el tener una cultura organizacional robusta, permite afrontar estos desafíos del mercado moderno, para tal efecto, es indispensable contar con personas no solo capacitadas y competentes, sino también éticos, en ese sentido lo denunciaron Cuartas & Montoya (2013).

> Para estas empresas globalizadas se requiere de líderes éticos, comprometidos por lo humano, por la dignificación del hombre en la organización, por el compromiso del ser más que el del saber y hacer, que puedan conjugar la misión, la visión, los valores, principios y filosofía organizacional con las demandas de la tecnología, ciencia e innovación a través de la cultura organizacional como su mayor fortaleza y soporte de dichos cambios. (p.65).

La ética empresarial como los otros valores corporativos que forman parte de la identidad de la organización, es perentorio que sea transmitida de manera transversal en la

organización, con el objetivo de fortalecer la ética en todos los miembros que la conforman.

Normas de Comportamiento

Las normas de comportamiento en las organizaciones, son valores descritos por la alta dirección de la organización, e inculcados a los colaboradores, es determinante que sean acatados y puestos en práctica por todos los miembros de la organización. El incumplimiento de estos, generará un clima laboral inadecuado, por ende afecta la convivencia, la baja productividad de sus miembros, y no alcanzar los objetivos organizacionales. Garay (2009) indicó que las normas de comportamiento deben darse a conocer a los colaboradores actuales y nuevos, estas normas, se convierten en el patrón a seguir por las personas en el puesto asignado dentro de la organización. Con base a este mismo criterio Valbuena, Morillo, & Salas (2006) concluyeron que "El trabajo está en función del ser humano y puede atentar o ir en detrimento de quien genera la riqueza con su dedicación y esfuerzo bajo las normas de comportamiento, con la finalidad de lograr productividad" (p. 66).

Reglas de la Organización

Las reglas de la organización, deben ser comunicadas desde el inicio a la incorporación de la persona a la institución, son los criterios con los cuales se gobierna la organización, estas reglas se la conceptualiza como el acatamiento de las normativas instauradas por la organización, con el fin normalizar el comportamiento del colaborador en situaciones que se puedan presentar dentro de la organización, en ese mismo orden de ideas Castellucci (2009) indicó que "Reglas. Son guías establecidas que refieren al comportamiento dentro de la organización" (p. 38)
El respetar estas reglas por parte del colaborador, conlleva a una estrecha vinculación y aceptación de la persona con la organización, proporcionándoles estabilidad laboral, ascensos, entre otros beneficios. Las reglas, no se elaboran para un segmento de la organización, sino para todos los que la conforman, autores como Bernal, Pedraza, & Sánchez (2015) expusieron que:

> El ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional (p. 17).

Clima Organizacional

El clima organizacional, es la atmósfera que engloba el ambiente laboral, la cual está conformada por las apreciaciones de los miembros de la organización, estas apreciaciones se construyen a partir de las interacciones que tienen los miembros que las conforman. El clima organizacional no es algo tangible, pero se lo percibe, es posible evidenciar el comportamiento del cliente interno, y determinar su repercusión positiva o negativa en el clima organizacional, tal como lo expresó García (2009) cuando indica que el clima organizacional debe ser analizado por varias aristas como los ambientales, físicos, humanos, y motivacionales. Incluso Cequea, Rodríguez, & Núñez (2011) exteriorizaron que "el clima organizacional es un constructo o concepto multidimensional, de naturaleza psicosocial, que se manifiesta en los individuos y en los grupos de la organización, y está determinada por la cultura organizacional". Lo que denota que el clima organizacional es un factor de gran significancia en la cultura organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se la puede determinar cómo la congruencia que existe entre los Principios Corporativos, Valores Corporativos, Ética Empresarial, Normas de Comportamiento, Reglas de la Organización, y Clima Organizacional, el balance adecuado de estos demuestra a la sociedad cual es la cultura organizacional de la empresa, la carencia de uno de ellos debilitará ésta cultura. Es decir, del conocimiento y la debida ejecución de los mismos por los integrantes de la empresa, depende la cultura organizacional, es necesario mencionar a Charón (2015) cuando advirtió que la cultura organizacional es la piedra angular del cambio, mejoramiento continuo de las organizaciones. Así mismo, se puede precisar que la acción recíproca de los integrantes de la organización erige día a día la cultura organizacional.

La cultura organizacional está sumamente ligada con el liderazgo que ejercen sus miembros, y del compromiso que se tiene con la organización. Se torna de gran interés estos dos componentes, debido que evidencia la interrelación entre su entorno, es decir, no es solamente el accionar de forma aislada con la que se construye la cultura organizacional, sino la suma de todos, en ese contexto López, Marulanda, & Isaza (2011) manifestaron que la cultura organizacional es primordial en toda empresa, ésta permite la gestión del conocimiento.

Conclusiones

El documento donde se detallan los principios corporativos, valores corporativos, ética empresarial, normas de comportamiento, y reglas de la organización, se denomina código de conducta organizacional, no es letra muerta, es la huella de identidad de la organización, es la evidencia donde se plasman los lineamientos proyectados por la organización, este documento debe ser de libre acceso tanto para el cliente interno como para el externo, es algo tangible, donde también se ve reflejado la misión, visión, de la organización.

Toda organización posee lineamientos que evidencian el clima organizacional, más no todas poseen un documento que detalle estos lineamientos. Los directivos asumen que, los valores institucionales al ser transmitidos verbalmente se van a cumplir, lo cual no es así, de igual manera no se puede dar por sentado que al estar impreso y socializado el código de conducta organizacional este se cumpla al pie de la letra por los colaboradores, pero minimiza el incumplimiento de los mismos.

El código de conducta organizacional, es necesario ser revisado con cierta periodicidad. El entorno político, empresarial, y social, en ocasiones modifican normas y reglas, las cuales es necesario se validen con las descritas en el código vigente, y de ameritarlo, el código de conducta organizacional contemple estas modificaciones.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones con respecto a la Conducta Organizacional y la instauración del Código de Conducta Organizacional, es necesario evaluar diferentes valores corporativos que pueden regir en las organizaciones, como la honestidad, respeto, lealtad creatividad, amistad, entre otros, ciertos valores podrían tomar más significancia que otros, es primordial analizar las correlaciones e incidencia en la cultura y clima organizacional.
En este marco de recomendaciones, es pertinente considerar la influencia del tipo de liderazgo de la alta dirección con respecto a la conducta organizacional, y elaboración del código de conducta a ser instaurado en la organización.

Listado de Referencias

Baptista, A. F. (2011). Los sistemas de gestión ética social y medioambiental como promotores del capital social. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 13(3), 312–328.

Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales, 31(134), 8–19. http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003

Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. Retrieved from http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1626

Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte II. Resultados del proceso de diseño e implementación del cuadro de mando integral en un centro de información de nivel provincial. ACIMED, 16(1), 0–0.
Castellucci, D. I. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. Aportes Y Transferencias, 13(2), 29–44.

Cequea, M. M., Rodríguez, C., & Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Intangible Capital, 7(2), 549–584.

Charón, L. (2015). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. Ciencia en su PC (Cuba) Num.5. Retrieved from http://repositoriodigital.academica.mx/jspui/handle/987654321/475822

Cuartas, P., & Montoya, C. (2013). Nuevos liderazgos para empresas competitivas en entornos globalizados. QUID: Investigación, Ciencia Y Tecnología, (21), 61–66.

Garay, R. E. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio: Revista de Investigación Académica, (22), 67–92.

García, A., Ter, B., & Kun, A. (2012). DÚCTIL EN EL INTERIOR; FUERTE HACIA EL EXTERIOR: UN ANÁLISIS DE LA NATURALEZA LEGAL DE LOS NUEVOS INSTRUMENTOS DE DERECHO LABORAL INTERNACIONAL. Ius et Praxis, 18(1), 361–396. http://doi.org/10.4067/S0718-00122012000100012

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle), (42), 43–65.

Garita, R. B. (2011). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Revista Nacional de Administración, 2(1), 135–144.
Gómez, F. (2012). Seguridad urbana, urbanismo y entornos urbanos. Librería-Editorial Dykinson.

Higuita, D., & Leal, J. (2010). MICROCULTURES AND ORGANIZATIONAL CULTURE: DIALECTIC CONSTRUCTION IN THE ORGANIZATION. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, 18(1), 150–167.

López, M., Marulanda, C., & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Retrieved February 7, 2016, from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961008

Osorio, J., Escobar, C., & Botero, C. (2010). Implementación de un modelo administrativo para las empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira. Scientia et Technica, 1(44), 129–133.

Porras, N. (2014). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología. Tesis Psicológica, 4(1), 36–51.

RAE. (n.d.). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Retrieved February 1, 2016, from http://dle.rae.es/?id=AChkdr3

Romero, G. E. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente . Revista Venezolana de Gerencia, 11(36), 638–655.

Rouquette, J. Ó., & Saleme, M. (2000). Estadística y comportamiento organizacional. Política Y Cultura, (13), 113–135.

Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Revista Venezolana de Gerencia, 13(43), 417–441.

Segredo, A. M., García, A. J., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Revista Cubana de Salud Pública, 41(1), 0–0.

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. Retrieved February 6, 2016, from http://148.215.2.11/articulo.oa?id=73712303