

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

# 18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1587/ ISSN-e: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

## **Entorpeciendo la facilitación de valor y las prácticas de marketing relacional**

**Mario Giraldo Olivares**  
Universidad del Norte  
[mgiraldo@uninorte.edu.co](mailto:mgiraldo@uninorte.edu.co)

**Oscar Naranjo Del Giudice**  
Universidad de La Costa  
[onaranjo@cuc.edu.co](mailto:onaranjo@cuc.edu.co)

**Rodrigo Naranjo Arango**  
Corporación Universitaria Rafael Nuñez  
[rodrigo.naranjo@cucvirtual.edu.co](mailto:rodrigo.naranjo@cucvirtual.edu.co)

**Nohora Nubia Mercado Caruso**  
Universidad de La Costa  
[nmercado1@cuc.edu.co](mailto:nmercado1@cuc.edu.co)

### **Resumen**

Mediante el estudio de caso de una institución de educación superior, los autores exploran como las dinámicas de ejercicio de poder, comportamiento político y liderazgo organizacional, actúan como mediadores del proceso de facilitación de valor y las relaciones en los diferentes encuentros internos de servicio de la organización. Analizando las prácticas de co-creación de valor del ecosistema de servicio organizacional, usando la teoría de la actividad, se encontró que las faltas en la entrega de las propuestas de valor se generaron por la multiplicidad de significados perseguidos por los diferentes públicos internos y el inadecuado juego de poder entre los mismos.

**Palabras clave:** Uso de Poder; Co-creación de Valor; Ecosistema de Servicio; Teoría de la Actividad.

## Hindering value facilitation and relational marketing practices

### Abstract

Through a case study of a higher education institution, the authors explore how the dynamics of power exercise, political behavior and organizational leadership, act as mediators of the value facilitation process and relationships in the different internal service encounters of the organization. Analyzing value co-creation practices in the service ecosystem of the organization, by the use of activity theory, it was found that under delivering value propositions was generated by the multiplicity of meanings pursued by the different internal stakeholders and the inadequate power play among them.

**Keywords:** Powerplay; Value Co-Creation; Service Ecosystem; Activity Theory.

### 1. INTRODUCCIÓN

El valor es creado por el consumidor final a través de sus prácticas de consumo integrando distintos sistemas de actividad en ecosistemas de servicio (Giraldo, 2015). El objetivo principal de las prácticas organizacionales, por lo tanto, es facilitar y soportar mecanismos de servicio que se conviertan en valor durante el consumo de los usuarios. En el contexto de los ecosistemas de servicio, se encuentran solucionadores de problemas con recursos y demandas heterogéneas, los cuales integran la sociedad en términos de “networks”<sup>1</sup> con intereses dinámicos, complejos

---

<sup>1</sup> Red de personas y/o organizaciones interconectadas.

y adaptables (Alderson, 1965; Gummesson, 2007). Estos diferentes sistemas de comportamiento (Alderson, 1965) persiguen distintos objetivos, lo cual puede forjar tensión e incluso conflicto en sus interacciones, generando la energía requerida para la innovación y cambio organizacional (Hardy, 1996). Esta energía inevitable en la realidad de cualquier organización (Buchanan y Badham 1999) brota en términos de sistemas de co-creación de valor mediante sus prácticas de intercambio. Estas prácticas de intercambio se analizaron teóricamente mediante la teoría de actividad. La teoría de la actividad explica abiertamente la imposibilidad de analizar o comprender la actividad sin considerar el contexto en el que sucede (Engeström, 2000).

Se analizaron las prácticas de intercambio en sistemas de co-creación de valor en una institución de educación superior Latinoamericana, recolectando información en distintos grupos de interés de su ecosistema de servicio. El estudio encontró cuatro sistemas de actividad que se interrelacionan creando valor en el ecosistema de servicio de esta institución: El sistema de actividad pedagógico (interacción profesor - estudiante); sistema de actividad de servicios suplementarios (Campus, procesos de aplicación, pago de matrículas, servicios de consejería); Sistema de actividad administrativo (procesos de soporte, procesos de compra, recursos humanos); y Sistema de actividad ideológico y estratégico (Distribución de recursos, filosofía, realización de promesas). Las interacciones de servicio entre estos cuatro sistemas de actividad, evidenció tensiones inevitables, conflictos e incluso contradicciones. Las contradicciones, a diferencia de las tensiones y conflictos, son un grupo de presiones estructuradas, acumuladas históricamente entre y en los sistemas

de actividad, que producen fisuras semejantes a la presión en búsqueda de una válvula de escape.

Esta perspectiva de entorpecimiento en la facilitación de valor y relaciones, desde el marco teórico de la teoría de la actividad, ofrece la oportunidad novedosa de transformar organizaciones desde la intervención de contradicciones y expone una perspectiva muy valiosa desde nuestra investigación en el área de comportamiento político y poder. Este estudio demuestra que las contradicciones históricas, lo que de otra forma podría ser considerado como malas prácticas de gestión, impactan la forma en que los agentes utilizan sus tácticas políticas para intervenir y mejorar/empeorar sus prácticas y procesos de servicio.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Facilitación de valor**

Las Organizaciones como proveedores que son deben suministrar a sus consumidores servicios o bienes que puedan utilizar en la creación de valor, a través de procesos que pueden ser llamados como facilitación de valor (Ravald y Grönroos, 2009). Holttinen (2010) define la facilitación de valor como la creación de valor que sucede dentro de la organización, que, como resultado, permite desempeñar un aspecto clave de la organización, el cual es soportar las prácticas de creación de valor de los consumidores, pues los usuarios son los responsables de su propio proceso de creación de valor. La facilitación de valor en las organizaciones sucede en sus encuentros internos de servicio (Gremmler et al., 1994). Como resultado,

estos encuentros son contextos de negociación, comunicación personal, reglas y demás, los cuales lejos de ser elementos aislados, implican varios sistemas de comportamientos organizados compuestos de sujetos, artefactos, reglas, comunidades, división de trabajo y objetos que traen consigo recuentos históricos (Giraldo et al., 2010).

Usualmente las organizaciones están concebidas como medios para alcanzar un fin, orientando acciones sociales por medio de procesos esquemáticos y estructurales que buscan asegurar prácticas de establecimiento, legalidad y consecución de objetivos (Vaughan, 1999) en ocasiones reprimiendo necesidades básicas humanas (Foucault, 1977) mediante mediadores burocráticos. Sin embargo, el objetivo de las compañías es soportar la facilitación de valor en las actividades de los recursos que producen efectos (internamente) lo cual apoya a los usuarios finales (externamente) en la creación de valor, es decir los proveedores deben ayudar a sus empleados a ayudar a sus consumidores/clientes a crear su valor.

Esta es nuestra perspectiva del entorpecimiento en la facilitación de valor y las relaciones en las organizaciones, pues en realidad la facilitación de valor no siempre puede ser asumida. De hecho, la creación de valor puede ser algo complicado pues existen tensiones en la interpretación de este este, entre la organización y los individuos (Crossan et al., 1999), lo cual genera faltas a la lógica. Las faltas a la lógica son ocasionadas por la manipulación política de grupos e individuos que buscan recursos restringidos (Franwick et al., 1994) con objetivos y prioridades individuales (Ruekert y Walker, 1987).

### **Poder y encuentros de servicios internos**

Si los proveedores de servicio fracasan como facilitadores de valor en los encuentros de servicios internos, esta falla va a prevenir la creación de valor en las prácticas de consumo de los usuarios. ¿Qué ocasiona este fracaso? Se debe entonces considerar el uso positivo y negativo del poder. El comportamiento político y el uso de poder aparecen entonces como las variables en las organizaciones que pueden proveer dinamismo para la innovación y el cambio organizacional (Hardy y Clegg, 1996), además son aspectos importantes e inevitables de la realidad de cualquier organización (Buchanan y Badham, 1999), de hecho, estos proporcionan la energía o dinamismo con la que se ejecuta el encuentro de servicio (Giraldo et al 2010).

De acuerdo con la lógica de servicio (Gronroos, 2008; Skalen, 2010), los encuentros de servicio externos fomentan la co-creación de valor mediante la aplicación del conocimiento de los consumidores, posibilitando las prácticas de consumo de los usuarios finales (Gummesson, 2007). Por otro lado, los encuentros de servicios internos son espacios sociales, en los cuales una de las redes más valiosas de recursos que producen efectos de la organización (prácticas y conocimiento de los empleados de primera línea) interactúan con otros recursos que producen efectos (prácticas y conocimiento de los empleados administrativos) y otros recursos que permiten servir (maquinaria, procedimientos, reglas) para así facilitar/entorpecer la creación de valor (Ravald y Grönroos, 2009). Por lo tanto, los encuentros de servicio son también espacios sociales para compartir conocimiento y renovar el conocimiento (Ballantyne y Varey, 2006)

Para que el conocimiento sea producido y renovado Gutierrez et al. (1995) ve las interacciones como encuentros en los cuales dos guiones se interceptan, generando el potencial para que el diálogo (Ballantyne y Varey, 2006) ocurra, algo que es posible cuando mediante el buen uso del poder. ¿Por qué en un sistema donde existen partes que intentan influenciar, aspectos como los encuentros de servicios internos, provocan que la organización falle en su rol de facilitador? ¿Qué podría faltar y que es necesario? La Cooperación intra-organizacional requiere confianza y buen uso del poder (Hardy et al., 1998), se falla cuando se hace mal uso de poder y/o no existe confianza. El poder no es unidireccional; es multifacético y se expresa de distintos modos. Las relaciones de poder son aprendidas y forman parte de la identidad del ser humano como individuos que toman parte en prácticas de comunidades específicas (Foucault, 1977). Así mismo, el poder puede ser visto en las interacciones, relaciones, artefactos, comunidades e instituciones (Raven, 2008) en los ecosistemas de servicio.

Un inconveniente que presenta la literatura en organizaciones es que el poder ha sido investigado de una forma “modernista” con pocos estudios en los cuales el comportamiento político es mostrado (Maniero, 1986). Así mismo, el comportamiento político ha sido visto de manera normativa y asociado a malas prácticas de la organización a causa de inflexibilidades, barreras a la comunicación y restricción de la información (Eisendhardt y Bourgeois, 1988). Skalen (2010) afirma que el poder y comportamiento político en compañías de servicio debe estar relacionado con una filosofía de prácticas que busquen equilibrar la normatividad y la cotidianidad de las organizaciones. Por este motivo, es necesario

desarrollar casos de estudio que manifiesten facilitación/complicación de valor, el poder en la práctica y en las prácticas de servicio.

### **Teoría de la actividad, sistemas de actividad y el rol de las contradicciones y la posibilidad de aprendizaje expansivo**

La teoría de la actividad tiene una visión sistémica del comportamiento humano en la cual los objetivos y percepciones subjetivas del individuo están interrelacionadas con factores socio-culturales relevantes en el contexto del entorno. Esta tradición argumenta que el aprendizaje consciente emerge de la actividad (desempeño), y no como precursor de este (Vygotsky, 1978). Esto significa que para investigar la actividad humana es importante no solo ver las acciones en las que algunos individuos se incorporan, sino también identificar quien más hace parte de la actividad, cuáles son sus intenciones y objetivos, cuáles son los productos que resultan de esta actividad, cuáles las normas y reglas que regulan la actividad y cuál es la comunidad involucrada en esta actividad. Este contexto donde las acciones ocurren es considerado como un sistema de actividad (Engeström, 2001). Estos sistemas de actividad contienen elementos como: sujeto, objeto, artefactos de mediación (herramientas e instrumentos), comunidad, división del trabajo, reglas y resultados, (Engeström, 2001). Engeström y Miettinen (1999:9) definen los sistema de actividad como “Actividad humana mediada por objetos, colectivos y cultura”. Se puede considerar la teoría de la actividad como un grupo de principios fundamentales que representan una amplio sistema conceptual en lugar de una teoría predictiva

Las contradicciones son el poder impulsor de la teoría de la actividad, es en las contradicciones y, tensiones en el sistema y entre sistemas que el cambio se puede generar (Engeström y Miettinen, 1999). Esta dinámica que la teoría de la actividad ofrece es lo que permite vislumbrar un futuro prometedor a pesar del entorpecimiento en la facilitación de valor y las relaciones, pues estas contradicciones son el recurso de creatividad y regeneración que provienen de las presiones a través del tiempo que han generado fisuras y conflictos en sistemas mediados por artefactos con distintos actores. Engeström (1999) propone que manejar constructivamente las contradicciones crea nuevos escenarios cualitativos y nuevas formas de actividad que solucionen problemas de escenarios anteriores.

Las contradicciones son generadas por acumulaciones históricas de presiones estructurales dentro y entre sistemas de actividad. Engeström (2001) propone que para el análisis de la actividad humana, existen cuatro niveles jerárquicos de contradicción. El primer nivel de contradicciones toma lugar cuando uno de los elementos del sistema de actividad se contradice a si mismo, la contradicción en el elemento del sistema es interna; El segundo nivel de contradicción aparece cuando un elemento del sistema de actividad choca con otro elemento del sistema de actividad; El tercer nivel de contradicción es más complicado y se presenta en el momento en que se producen cambios entre la antigua forma de hacer las cosas y la nueva; Finalmente el cuarto nivel de contradicción requiere considerar las actividades vecinas interrelacionadas con la actividad principal, la cual es el objeto original de revisión, y emerge entre la actividad principal y las actividades interrelacionadas en el momento de interacción (Engeström, 2001).

De acuerdo a la teoría de la actividad los encuentros internos de servicio dependen de múltiples actores pues estos implican comunidades con diferentes puntos de vista, intereses, objetivos, hábitos y dependientes históricamente pues estos han sido moldeados por episodios extendidos de tiempo (Giraldo, 2014); estos encuentros de servicio interno también pueden ser vistos como lugares de conflicto por poder y control (Bateson, 1985). De hecho, dilemas potenciales e interacciones entre las comunidades en los encuentros internos de servicio dificultando/facilitando la creación de valor solo pueden ser interpretadas contextualmente e históricamente (Giraldo, 2015). Las crisis y presiones producirán contradicciones haciendo los agentes reconsiderar el racional bajo el cual la facilitación/complicación de valor sucede, la historia debe ser considerada como historia de la actividad y sus objetos, así como también la historia de ideas y artefactos que han ayudado a moldear la actividad (Engeström, 2000)

### **3. METODOLOGÍA**

Un estudio de caso (Gummesson 2000) utilizando teoría de la actividad para enmarcar la facilitación de valor en encuentros internos de servicio es presentando de la siguiente manera. Datos de diez (10) grupos focales, y ocho (8) entrevistas auto-evaluaciones del cuerpo administrativo, además de notas descriptivas y analíticas obtenidas de la observación participante (Spradley, 1980) por un periodo de un (1) año fueron usados en este estudio. Los datos fueron codificados para definir sub-categorías y temas para uso en el análisis detallado del caso estudiado.

Este diseño tiene como objetivo capturar la realidad social como constructo (Berger y Luckmann, 1967).

Diez (10) grupos focales fueron considerados adecuados en este estudio pues los diferentes públicos (administrativos, estudiantes, profesores, egresados, prospectos y externos) brindaron la amplitud y profundidad necesaria de información para generar un reporte válido de las dinámicas de facilitación de valor en instituciones de educación superior. Los 10 grupos focales se distribuyeron de la siguiente manera: dos (2) grupos de estudiantes, dos (2) grupos de profesores; dos (2) grupos de egresados; dos (2) grupos de prospectos, (1) un grupo de administrativos, y un (1) grupo de externos. Los grupos focales y entrevistas fueron transcritos para análisis, los nombres de los participantes fueron cambiados para asegurar confidencialidad y se hizo un acuerdo de privacidad, así mismo se realizaron observaciones de la comunicación no verbal en catálogos (Ekman y Friesen, 1969) para posterior codificación y análisis.

El proceso analítico se dividió en tres categorías: descripción, análisis e interpretación, (Wolcott, 1994). El proceso inicial de análisis de la información obtenida de los grupos focales estuvo basado en el uso de “Categorías teóricas” derivadas de los elementos de los encuentros de servicio como un sistema de actividad (Giraldo, 2014), estas categorías son: haceres, practicantes, materiales físicos, competencias culturales e interpretaciones, comunidades sociales, “Servicescape”<sup>2</sup>, poder y motivos.

---

<sup>2</sup> Entorno en el cual el servicio es entregado, el vendedor y consumidor interactúan en conjunto con aspectos tangibles que facilitan la co-creación de valor y relaciones. (Bitner, 1992)

Por lo tanto, el punto de inicio del proceso de análisis fue crear reglas consistentes que permitieran codificar los grupos focales, entrevistas y observaciones en el marco propuesto, estas reglas ayudaron a los investigadores a asegurar que se mantuviera un acercamiento constante a todos los grupos focales, entrevistas y observaciones mientras se mantenía suficiente flexibilidad para capturar la complejidad de las respuestas. Inicialmente, siguiendo el primer ciclo de técnicas de codificación (Saldana, 2009) los códigos fueron aplicados en todas las categorías de los encuentros de servicio como un sistema de actividad (Giraldo, 2014), subsecuentemente, se utilizó codificación enfocada (Charmaz, 2014) como segundo ciclo del proceso analítico se utilizó el conocimiento teórico para clarificar los códigos y preparar la exploración de análisis emergente (Charmaz, 2014).

Consecuentemente por el trabajo realizado en cada una de las categorías iniciales de código abierto, se concluyó que la mayoría de los códigos podían ser agrupados en cinco (5) categorías que describen el propósito y enfoque de cada actividad catalogada, en estas cinco (5) categorías fueron categorizadas descriptivamente por el investigador como “Sistema de actividad pedagógico”, “Sistema de actividad de usuario”, “Sistema de actividad administrativo”, “Sistema de servicios suplementarios” y “Sistema de actividad ideológico y estratégico” para reflejar lo que estos describen a nivel abstracto. Finalmente, se realizó triangulación por fuente de la data y método de la data (Patton, 1987) y la valoración de condiciones para evaluar la validez y fiabilidad de estudios etnográficos propuestos por Richardson (2000) fueron aplicados para indicar la calidad metodología de esta investigación.

#### **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El estudio muestra que las promesas de valor en instituciones de educación superior son principalmente generadas por el sistema de actividad ideológico y estratégico (Ej: Transformar la sociedad), esta promesa de valor debe ser cumplida por diferentes encuentros de servicio, en su mayoría por el sistema de actividad pedagógico (Ej: Transformar estudiantes) y el sistema de actividad de sistemas suplementarios (Ej: Apoyar/Facilitar practicas); De igual manera, estas promesas son afectadas por cómo el sistema de actividad administrativo opera, el cual tiene como objeto principal administrar recursos eficientemente. Además, el sistema de actividad del usuario que tiene cómo motivo resolver un problema de todos los días, inicia un ciclo para encontrar soluciones idealmente siguiendo procedimientos formales y acordes con los otros sistemas de actividad (Primero el pedagógico, segundo los servicios suplementarios, tercero los administrativos y, cuarto el ideológico y estratégico) en la organización.

Dado que todos estos sistemas están interrelacionados y tienen subsistemas internos, la presencia de múltiples motivos (propósitos, intereses), que pueden no ser normalmente compartidos por el resto de subsistemas y otros sistemas de la organización, dificulta la facilitación de valor en la institución, posiblemente produciendo desviaciones de comportamientos políticos de sistemas de actividad de estudiantes y otros sistemas de actividad organizacionales, cada uno de estos sistemas cuenta esta caracterizado por materiales físicos (MF), significados (S), Competencias culturales e imágenes (CCI) y comunidades sociales (CS) (Ver figura 1).

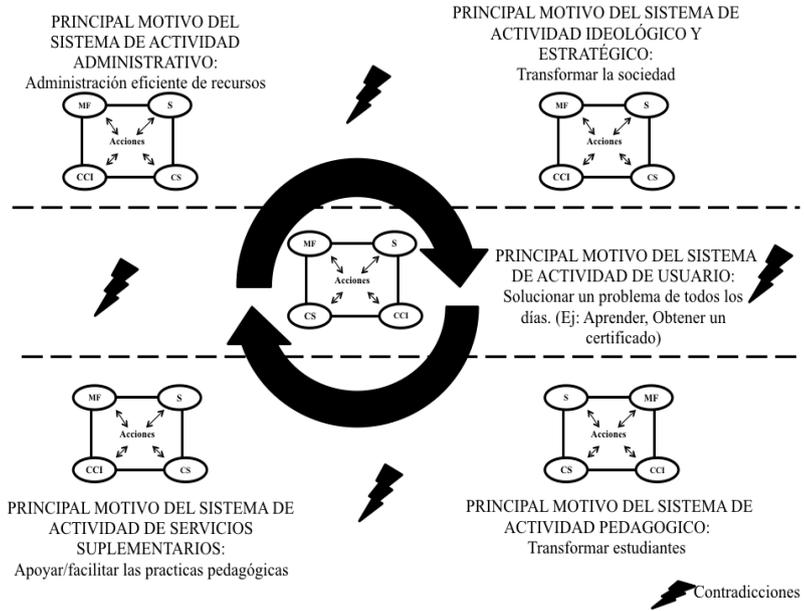


Figura 1: Ciclo de solución de problemas: Sistema de actividad de usuario

Las características existentes en las organizaciones (Ej: división de labor, burocracia) pueden provocar rigidez en los procesos (Ej: reglas, artefactos), en los cuales el uso de poder entra en conflicto con los objetos de los subsistemas lo cual puede ocasionar resultados subóptimos imprevistos donde generalmente el sistema más poderoso prevalece. Por lo tanto, algunos esquemas valiosos nunca son representados y algunos esquemas pueden presentar desventajas sociales (Flingstein, 1990). Estas contradicciones dan el poder a participantes sin poder, para desviar los procedimientos planeados, lo que ocasiona resultados positivos cuando el poder es utilizado para prevenir actos organizacionales con consecuencias sociales dañinas (Vaughan, 1999). Por ejemplo, participantes sin poder

que utilizan prácticas organizacionales desorientadas, generan que el sistema trabaje en función de sus habilidades políticas para conducir proyectos que pueden originar resultados positivos para la organización.

“Ya no vamos a esperar más a que finanzas encuentre una solución, vamos a realizar las inversiones necesarias y planeadas, después informamos los gastos y ellos estarán obligados a encontrar la solución, igual la inversión estaba aprobada y planeada, además es necesaria para lograr los objetivos y operatividad del área”  
(Administrativo 1)

La centralización implementada en las organizaciones como medio para evitar que las cosas salgan mal, también puede entorpecer los procesos (Vaughan, 1999). Altos niveles de centralización generan mayor control pero también menor flexibilidad; esto trae al sistema contradicciones de segundo nivel, donde diferentes elementos del sistema de actividad presentan contradicciones uno con el otro. El objeto de la centralización como política consistente es inapropiada para situaciones específicas, tales como tomas de decisiones ágiles y solución de problemas en encuentros de servicio que nuevamente traen la oportunidad de que errores y malas praxis sucedan. Por ejemplo, los agentes en la organización están en constante contradicción con artefactos, tales como comunicaciones en estructuras organizacionales verticales y eligen practicas organizacionales pervertidas en las que engañan y mienten para mejorar la facilitación de valor en encuentros internos de servicio ya que los procesos y procedimientos no responden a las necesidades del mercado.

“Se me exige que siempre de una respuesta ágil y de forma autónoma, pero cada vez que lo hago se cuestiona el accionar y mi

superior directo me dice que debí haber consultado lo que iba a hacer, que no puedo responder las cosas así y que mejor siempre pregunte esas respuestas, no importa si el cliente debe esperar” (Administrativo 2);

Así mismo la formalización nunca contempla todas las condiciones (Vaughan, 1999), por lo tanto, en situaciones en las que los procedimientos deban ser formalizados, los agentes usan sus habilidades políticas para inducir a otros a actuar en momentos de crisis y urgencia, los participantes adoptan diferentes roles aun cuando estos entran en conflicto con ellos mismos (Contradicciones de nivel 1) y dependen de redes informales (Contradicción nivel 2) para dar respuesta en prácticas de servicio interno.

“No te preocupes, apenas entreguemos ese papel, yo hablo con la encargada que es amiga mía y le explico que es de vida o muerte, que no se puede esperar y que cómo sea debe tener prioridad y se debe resolver eso hoy, (...) además después de hablar con ella voy y me siento en la oficina a ejercer presión y decir que es urgente, tranquilo que no me voy de ahí hasta que se haga” (Staff 2)

La centralización de recursos y formalización también conlleva la introducción de nuevos artefactos (Ej: CRM, programas de entrenamiento) que pueden ser considerados por algunos agentes como soluciones útiles, de cualquier forma estos no consideran el conocimiento tácito de los agentes responsables de las actividades en el pasado, y tampoco lo comunican a toda la comunidad, por lo que la implementación de estos artefactos es visto como una amenaza, lo que genera una contradicción de segundo nivel que entorpece la facilitación de valor.

“El CRM nos ayuda mucho, pero para su implementación existió mucha resistencia al cambio, los responsables estaban acostumbradas a realizar las tareas de una forma indicada y al presentarles la nueva forma se negaban, por ejemplo tomo más de 6 meses lograr convencerlos de que el proceso para unificar las base de datos era factible y se realizará (...), la última vez que hable con el encargado del uso del CRM me agradeció y me dijo que había mejorado mucho la eficiencia y eficacia de su labor” (Administrativo 3)

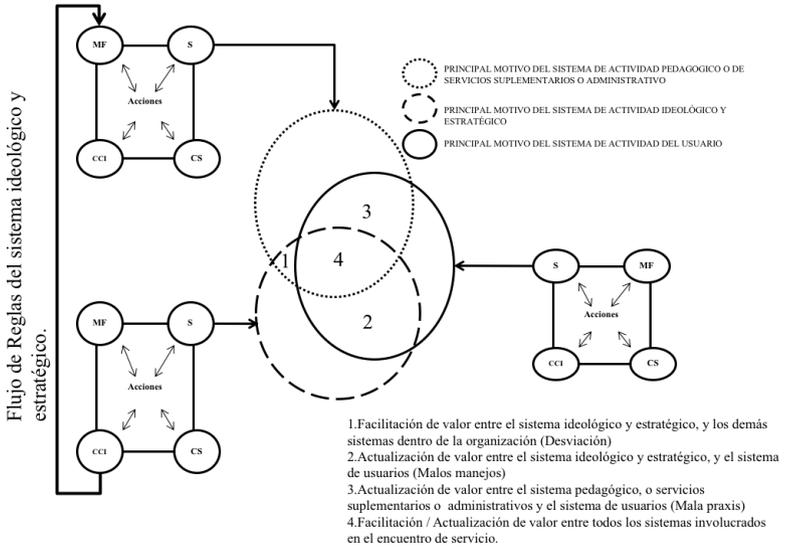
Estas contradicciones de segundo nivel, influyen los agentes a emplear “micropolíticas” de conocimiento (Lazega, 1992) citado en (Vaughan, 1999: 277) y “discreción estructural” (Vaughan, 1999: 277) contribuyendo de nuevo a la no conformidad de rutinas, errores y malas praxis.

“El Superior directo de administrativo 1 y administrativo 3, los cuales son responsables de áreas estratégicas, maneja información secreta con cada uno de ellos, el mismo superior no facilita la interacción y trabajo en equipo entre estos, por lo cual es normal que estos no trabajen en equipo y/o se coordinen, (...) además siempre existen conflictos entre estos pues tienen toman decisiones unilateralmente con su superior, sin considerar la otra parte” (Administrativo 4)

Contradicciones de cuarto nivel (Ver figura 2) entre el sistema de actividad que crea las reglas (Sistema de actividad ideológico y estratégico) y la forma en que las reglas permanecen con los sistemas de actividad conjuntos (Sistemas de actividad pedagógico, servicio suplementarios y administrativo) y como se convierten en artefactos que causan conflictos, pues estos emergen entre los sujetos y comunidad debido a la forma en que utilizan los artefactos para transformar el objeto

de la actividad, ocasionando diferentes formas de soportar la facilitación de valor.

Figura 2. Relaciones de facilitación / actualización de valor en los encuentros de servicio en la educación superior.



“Estoy teniendo problemas para ejecutar mi labor pues soy uno de los responsables de asegurar que la imagen de la universidad, en medios digitales, se proyecte tal como desea, para lo cual se creo un sistema de reglas, entre las cuales se explica la calidad de la imagen, el tipo de fotografía, como se debe escribir el texto, (...) pero la mayoría de las publicaciones que se envían, sin importar el área, no cumplen con estos parámetros, (...) así que estoy siempre en problemas ya que por un lado debo cumplir las reglas, pero por otro lado los que envían las notas para publicar me presionan a mí, y hablan con mi jefe, cuestionando mi labor, incluso cuando ellos no están cumpliendo las reglas” (Staff 7)

## **5. CONCLUSIÓN**

Este estudio confía en la habilidad de la teoría de la actividad para contribuir al entendimiento social y cultural de las prácticas que abarcan entorpecimientos en la facilitación de valor y las prácticas de marketing relacional en las organizaciones. La tercera generación de la teoría de la actividad y sus principios de artefacto-mediación, multiples-actores, historia, pero más específicamente el rol de las contradicciones y el aprendizaje expansivo, contribuyen a la comprensión del entorpecimiento de valor y los conflictos asociados socialmente distribuidos, practicas colectivas y culturales, cómo recursos de creatividad y regeneración de prácticas establecidas en el tiempo que están requiriendo nuevos criterios.

Es importante aclarar que los usuarios de servicio y los productores de servicio son aquellos que desempeñan las prácticas de servicio y estos pueden resistir, ignorar, añadir y reconfigurar las prácticas en distintas formas que han reproducido en su historia. Estos efectos provocados por encuentros internos de servicio, potencialmente experimentados por los practicantes y comunidades sociales involucradas, intencionalmente, por accidente o incluso sin darse por enterados, resulta en que estos efectos puedan ser mejorados por las contradicciones que intervienen y surgen entre los diferentes elementos del sistema en sus prácticas diarias.

### **Limitaciones del estudio y futuras investigaciones**

A pesar de las limitaciones generales de los casos de estudio etnográficos, los investigadores presentan las siguientes recomendaciones

y limitaciones del estudio. Primero, el servicio explorado corresponde a un único caso en el sector educativo en una ciudad particular de Colombia (Barranquilla) y segundo, la investigación podría beneficiarse de un estudio en el cual se extienda a diferentes tipos de servicios.

Segundo, la introducción del entorpecimiento de valor y prácticas de marketing relacional con el punto de vista de la teoría de la actividad, genera nuevas oportunidades a la investigación de administración de servicios y comportamiento organizacional. Este estudio ha aislado distintas dimensiones que impactan los encuentros internos de servicio y la facilitación de valor, pero al haber identificado estos factores y los componentes de los encuentros internos de servicio como sistema de actividad, sería posible validar los resultados aplicando encuestas con medidas estructuradas<sup>3</sup> con una muestra representativa amplia.

Tercero, las características transformacionales de los encuentros internos de servicio como sistemas de actividad introducen la perspectiva de aprendizaje del stakeholder. Por ejemplo, las prácticas de servicio integran entendimientos culturales que impactan en las responsabilidades éticas y regulaciones de distintos stakeholders, lo cual puede generar cambios de bienestar en individuos, organizaciones y la sociedad. El link entre los encuentros internos de servicio como sistemas de actividad y políticas públicas requiere mayor atención e investigación, al igual que la investigación de servicios transformativos (Anderson et al 2013, Naranjo y Giraldo 2014), la cual emerge como un campo de estudio interesante sobre los proveedores de servicio y bienestar.

---

<sup>3</sup> Basadas en los conceptos cualitativos desarrolladas en esta investigación.

Los hallazgos presentados en este caso adoptan un acercamiento etnográfico, dado el estado del arte en el momento de esta investigación, era importante a obtener una explicación más realista de la facilitación de valor basada en comportamientos observados en el mundo real. Ahora es necesario profundizar el conocimiento desarrollado en esta investigación a través de la intervención a organizaciones (Engeström, 1994). Esto con el objetivo de conseguir conocimientos más amplios, profundos y reflexivos, de las colaboraciones e interacciones prácticas entre distintos agentes de diferentes subsistemas de la organización, experimentando contradicciones que aparecen en las prácticas de facilitación de valor y actualización de valor, en otras palabras, como enfrentan las dinámicas colaborativas para generar practicas más productivas y colaborativas de trabajar.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALDERSON, Wroe. 1965. **Dynamic Marketing Behavior**. Richard D Irwin, Inc, Homewood (Estados Unidos)
- ANDERSON, Laurel., OSTROM, Amy., Corus, CANAN., Fisk, Raymond., GALLAN, Andrew., GIRALDO, Mario., MENDE, Martin., MULDER, Mark., RAYBURN, Steven., ROSENBAUM, Mark., y SHIRAHADA, Kunio. 2013. "Transformative service research: An agenda for the future". *Journal of Business Research*. 66/8: 1203-1210.
- BALLANTYNE David, y VAREY Richard. 2006. "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating, and knowing". **Marketing Theory**. 6/3:335-348
- BATESON, John. 1985. **"Perceived Control and The Service Encounter"** en *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington Books, Lexington (Estados Unidos).
- BERGER, Peter. y LUCKMANN Thomas. 1967. **The social construction of reality**. Penguin Books, Harmondsworth (Inglaterra)

- BITNER, Mary Jo. 1992. "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees". **The journal of marketing**, 57-71
- BUCHANAN, David. y BADHAM, Richard. 1999. **Power, politics and organizational change: winning the turf game**. Sage, London (Inglaterra).
- CHARMAZ, Kathy. 2014. **Constructing grounded theory**. Sage, London (Inglaterra).
- CROSSAN, Mary., LANE Henry, y WHITE Roderick. 1999. "An organizational learning framework: from intuition to institution". **Academy of Management Review**. 24/3:522-537
- EISENDHARDT, K. y BOURGEOIS, L. J. 1988. "Politics and strategic decision making in high-velocity environments: towards a mid-range theory". **Academy of Management Journal**. 75/4: 737-770.
- EKMAN, Paul. y FRIESEN, Wallace. 1969. "The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding". **Semiotica**. 1/1: 49-98.
- ENGESTRÖM, Yrjö. 1994. "The Working Health Center Project: Materializing Zones of Proximal Development in a Network of Organizational Innovation," Action Research in Finland. Hakapaino Oy, Helsinki (Finlandia)
- ENGESTRÖM, Yrjö. 1999. **Learning By Expanding: Ten Years After, German Edition**. BdWi-Verlag, Marburg (Alemania)
- ENGESTRÖM, Yrjö. 2000. "Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work", **Ergonomics**, 43/7: 960-974.
- ENGESTRÖM, Yrjö. 2001 "Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization". **Journal of Education at Work**. 14/1:133-156
- ENGESTRÖM, Yrjö. y MIETTINEN, Reijo. 1999. "**Introduction activity theory: a well-kept secret**" en Perspectives on Activity Theory. Cambridge University Press, Cambridge (Inglaterra)
- FLIGSTEIN, Neil. 1990. **The Transformation of Corporate Control**. Harvard University Press, Cambridge (Estados Unidos).
- FOUCAULT, Michel. 1977. **Discipline and Punish: the Birth of a Prison**. Allen Lane, London (Inglaterra).

- FRANWICK, Gary., WARD James, HUTT, Michael, y REINGEN Peter. 1994 "Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy". **Journal of Marketing**. 58/2: 96-110
- GIRALDO, Mario, HALLIDAY, Susan, BOTERO, Maria, y BACHMANN, Reinhard. 2010. "Contradictions and powerplay in service encounters: an activity theory approach". **Cadernos EBAPE**. VII/2: 356-369.
- GIRALDO, Mario. 2014. "The dynamics of knowledge co-creation in service encounters: a practice-theoretical approach". **Progressive Trends in Knowledge and System-Based Science for Service Innovation**. IGI Global. 66-88.
- GIRALDO, Mario. 2015. **Value creation and social context in service encounters: a practice approach**. Doctoral dissertation, University of Surrey, (Inglaterra).
- GRÖNROOS, Christian. 2008. "**Adopting a service logic for marketing**" en In search of a new logic for marketing: foundations of contemporary theory. Wiley, Chichester (Inglaterra)
- GUMMESSON, Evert. 2000. **Qualitative methods in management research**. Sage, Thousand Oaks (Inglaterra).
- GUMMESSON, Evert. 2007. "Exit services marketing, enter service marketing" **Journal of Customer Behaviour**. 6/2:113-141
- GUTIERREZ, Kris., RYMES, Betsy. y LARSON, Joanne. 1995. "Script, counterscript, and underlife in the classroom: James Brown versus Brown v. board of education". **Harvard Educational Review**. 65/3: 445-471
- GREMLER, Dwayne., JO BITNER, Mary. y EVANS, Kenneth. 1994. "The internal service encounter". **International Journal of Service Industry Management**. 5/2: 34-56.
- HARDY, Cynthia. y CLEGG, Stewart. 1996. "**Some dare call it power**" en Handbook of Organizational Studies. Sage, London (Inglaterra)
- HARDY, Cynthia, PHILLIPS, Nelson, y LAWRENCE Tom. 1998. "Distinguishing trust and power in interorganizational relations: forms and facades of trust".
- LANE, Christel. y BACHMANN, Reinhard. 1998. **Trust within and between organizations**. Oxford University Press, Oxford (Inglaterra).

- HOLTTINEN, Heli. 2010 “Social practices as a units of value creation: theoretical underpinnings and implications”. **International Journal of Quality and Service Sciences**. 2/1: 95-112.
- LAZEGA, Emmanuel. 1992. **The micropolitics of knowledge: communication and indirect control in workgroups**. Aldine de Gruyter, New York (Estados Unidos)
- MAINIERO, Lisa. 1986. “Coping with powerlessness: the relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy use”. **Administrative Science Quarterly**. 31/4: 633-653
- NARANJO, Oscar. y GIRALDO, Mario. 2014. “Análisis descriptivo de la dinámica del surf como práctica social”. **Telos**. 16(2): 300-314.
- PATTON, Michael. 1987. **How to use qualitative methods in evaluation**. SAGE, London (Inglaterra).
- RAVALD, Annika y GRÖNROOS, Christian. 2009. **Marketing and the logic of service: value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications**. Hanken School of Economics, Helsinki (Finlandia)
- RAVEN, Bertram. 2008. “The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence”. **Analyses of Social Issues and Public Policy**. 8: 1-22.
- RICHARDSON, Laurel,. 2000. “Evaluating ethnography”. **Qualitative Inquiry**. 6: 253-255.
- RUEKERT, Robert. y WALKER, Orville. 1987. “Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies”. **Strategic Management Journal**. 8/3: 233-248
- SALDANA, Johnny. 2012. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. SAGE Publications, Thousand Oaks (Estados Unidos).
- SKÅLÉN, Per. 2011. **Managing service firms: The power of managerial marketing**. Routledge, New York (Estados Unidos).
- SPRADLEY, James. 1980. **Participant observation**. Waveland Press, Long Grove (Estados Unidos).
- VAUGHAN, Diane. 1999. “The dark side of organizations: mistake, misconduct and disaster”. **Annual Review of Sociology**. 25: 271-305.
- WOLCOTT, Harry. 1994. **Transforming qualitative data**. Sage, Thousand Oaks (Estados Unidos).



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

## **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)