

Desarrollo Competitivo con Innovación Local Sustentable

Resultados desde la Red de Investigación Latinoamericana en
Competitividad Organizacional (RILCO)



Compiladores

Julio Álvarez Botello, Juan Alberto Ruiz Tapia, María de la Luz Sánchez Paz,
César Enrique Estrada Gutiérrez, Susana Ruíz Valdés, Eva Martha Chaparro Salinas,
María del Carmen Hernández Silva, Edel Cruz García, Yéssica Yael Gómora Miranda,
Moisés Salazar Escobar, Guadalupe González García

DESARROLLO COMPETITIVO CON INNOVACIÓN LOCAL SUSTENTABLE

Resultados desde la Red de Investigación Latinoamericana
en Competitividad Organizacional (RILCO)

Julio Álvarez Botello
Juan Alberto Ruiz Tapia
María de la Luz Sánchez Paz
César Enrique Estrada Gutiérrez
Eva Martha Chaparro Salinas
María del Carmen Hernández Silva
Susana Ruíz Valdés
Edel Cruz García
Yéssica Yael Gómora Miranda
Moisés Salazar Escobar
Guadalupe González García

(Compiladores)



RILCO



DESARROLLO LOCAL E INNOVACIÓN SUSTENTABLE

Primera edición (versión digital), Octubre 2016

D.R. © Julio Álvarez Botello, Juan Alberto Ruiz Tapia, María de la Luz Sánchez Paz, César Enrique Estrada Gutiérrez, Eva Martha Chaparro Salinas, María del Carmen Hernández Silva, Susana Ruíz Valdes, Edel Cruz García, , Yéssica Yael Gómora Miranda, Moisés Salazar Escobar, Guadalupe González García (Compiladores)

D.R. © Universidad Autónoma del Estado de México

Edición: Bonobos Editores S. de R.L. de C.V.

www.serviciosbonobos.com.mx

ISBN 978-607-8099-93-1

El contenido de cada uno de los apartados de este libro es responsabilidad exclusiva de su(s) autor(es).

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Todos los derechos reservados.

Hecho en México.

CONSEJO EDITORIAL

Julio Álvarez Botello
Eva Martha Chaparro Salinas
María del Carmen Hernández Silva
Edel Cruz García
César Enrique Estrada Gutiérrez
Juan Alberto Ruiz Tapia
María de la Luz Sánchez Paz
Yéssica Yael Gómora Miranda
Moisés Salazar Escobar
Guadalupe González García
Susana Ruíz Valdes

COMITÉ CIENTÍFICO

Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues	Universidade de Aveiro, Portugal
Dr. Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo	Universidade de Aveiro, Portugal
Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha	Universidade de Aveiro, Portugal
Dra. Marisol Pérez Campaña	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. Aniuska Ortíz Pérez	Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Reynaldo Velazquez Saldivar	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. María Rodríguez Gómez	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Sebastiana del Monserrate Ruiz C.	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Norberto Pelegrín Entenza	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Eric�� Bezerra Correia	FACHUCA, Brasil
Dr. Emanuel Leite	Universidade de Pernambuco, Brasil
Dr. Emmanuel Sampaio	UNIVERSO, Brasil
Dr. Ademair Vieira Santos	UFAM, Brasil
Dr. Lázaro Rodríguez Ariza	Universidad de Granada, España
Dra. María Antonia Ruiz Moreno	Universidad de Granada, España
Dra. María Carmen Haro Domínguez	Universidad de Granada, España
Dra. Dainelis Cabezas Pull��s	Universidad de Granada, España
Dra. Jenny María Ruiz Jiménez	Universidad de Granada, España
Dra. Virginia Fernández Pérez	Universidad de Granada, España
Dra. Vivian Hernández Louhoa	Universidad de Oriente, Cuba
Dra. Maribel Ferrer Vicente	Universidad de Oriente, Cuba
Dra. María Mirna Castillo Rodríguez	Universidad de Oriente, Cuba

Miembros ajenos a la entidad editora Mexicanos

Dra. María Concepción Ramírez Barón	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Blanca Rosa García Rivera	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. María de los ��ngeles Cervantes R.	Universidad de Occidente, México
Dr. Evaristo Galeana Figueroa	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Irma Cristina Espitia Moreno	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. María Trinidad Alvarez Medina	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Olivia Jiménez Diez	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Leonor Elena López Canto	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Ruth Noemí Ojeda López	Universidad Autónoma de Yucatán
Dr. Tirso Suárez Núñez	Universidad Autónoma de Yucatán

Miembros participantes de la Entidad Editora

Dr. Julio Alvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Eva Martha Chaparro Salinas	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María del Carmen Hernández Silva	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María de la Luz Sánchez Paz	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Liliana Antonia Mendoza González	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Jenny Alvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Gandhi González Guerrero	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Tirso Castañeda Martínez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María Elena Laura Ponce García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Daniel Cardoso Jiménez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Manuel Antonio Pérez Chávez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Rolando Heredia Dominico	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Susana Ruiz Valdez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Guadalupe González García	Universidad Autónoma del Estado de México

PRESENTACIÓN

El entorno Latinoamericano en este momento mantiene una realidad económica y social con una serie de elementos que nos hacen pensar en la necesidad de desarrollar una región competitiva respecto de otras regiones del mundo.

El actual trabajo desarrollado por los diferentes grupos de investigadores organizados dentro de la RTed de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional nos muestran el avance que en cada una de sus regiones han podido trabajar, desarrollar y proponer en este ámbito del desarrollo local, la sustentabilidad, el emprendedurismo y la mejora en procesos educativos, siempre con innovación, utilización y desarrollo de Tecnologías de Información.

El presente libro tiene la intencionalidad de ser un mecanismo coordinado mediante el cual se hagan públicos los trabajos desarrollados dentro de RILCO, motivo de nuestro esfuerzo, siempre con la finalidad de generar más y mejores argumentos para incrementar la Competitividad en las organizacionales latinoamericanas en los diferentes ámbitos del quehacer económico, social y educativo.

Los invito pues a leer con un sentido expectante y crítico las siguientes páginas las cuales le influenciarán, como lo hizo conmigo, a ver desde perspectivas distintas problemas comunes en regiones muy lejanas de nuestra realidad latinoamericana, espero sea un libro enriquecedor y revelador de nuestras semejanzas, así como un medio para que estudiantes y académicos puedan despertar su interés por la investigación y la innovación en el apasionante estudio de la Competitividad organizacional.

Saludos cordiales

Dr. Julio Alvarez Botello
Presidente de RILCO

INDICE

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO BASE PARA UN ESTUDIO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ...	15
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y USO PEDAGÓGICO DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL EN PROFESORES Y ALUMNOS EN UNIVERSIDADES DEL VALLE DE TOLUCA	31
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN ENFERMERAS DEL SECTOR SALUD EN BAJA CALIFORNIA	51
CAPÍTULO 4: EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉRIDA, YUCATÁN.....	67
CAPÍTULO 5: O EMPREENDEDOR	95
CAPÍTULO 6: RELACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD CON LA CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS, UN ENFOQUE TEÓRICO.....	131
CAPÍTULO 7: EL PROFESOR UNIVERSITARIO FRENTE A LA IMPARTICIÓN DE PROFESIONES CON PERFIL INTERNACIONAL: ANÁLISIS DE LA UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI.....	146
CAPÍTULO 8: ¿CUÁNTO SERÁ MI JUBILACIÓN?: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS SISTEMAS DE PENSIONES DE SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO Y ARGENTINA, 2016.....	159
CAPÍTULO 9: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR	175
CAPÍTULO 10: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN.....	191
CAPÍTULO 11: INSTITUCIONES QUE APOYAN AL EMPREENDEDOR	203
CAPÍTULO 12: EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL. UN ESTUDIO EN PROFESIONALES Y JEFES DE EMPRESAS DEL EJE CAFETERO COLOMBIANO LEADERSHIP AS A FACTOR OF PSYCHOSOCIAL RISK. A STUDY IN PROFESSIONAL AND HEADS OF COLOMBIAN COFFEE ZONE COMPANIES	225
CAPÍTULO 13: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL	240
CAPÍTULO 14: EVALUACIÓN Y ÉTICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	258
CAPÍTULO 15: ESTUDIO COMPARATIVO DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE EXPORTACIÓN FLORÍCOLA EN MÉXICO, COLOMBIA Y ECUADOR	280
CAPÍTULO 16: EMERGENCIA DE UN NUEVO PARADIGMA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: PARADIGMA CUÁNTICO.....	313
CAPÍTULO 17: PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE- EDUCATIVA. EXPERIENCIA EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA DISCIPLINA ADMINISTRACIÓN	342
CAPÍTULO 18: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE.....	357
CASO INGENIO INC DEL VALLE DEL CAUCA - COLOMBIA.....	357

CAPÍTULO 19: O PAPEL DAS UNIVERSIDADES NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS DE ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE	380
CAPÍTULO 20: SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE TOLUCA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD.....	395
CAPÍTULO 21: ¿QUÉ RESTRICCIONES FÍSICAS ATENTAN CONTRA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR NO ESTATAL? VALORACIÓN EMPÍRICA EN HOLGUÍN.....	416

INDICE DE AUTORES Y OBJETIVOS

TITULO

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO BASE PARA UN ESTUDIO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MARH Cindy Yusdivia Quezada López, Dr. Julio Alvarez Botello, Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, Dra. Susana Ruiz Valdés, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

Objetivo: identificar las principales variables asociadas a la gestión de personal, destacando así las siguientes dimensiones: Formación y desarrollo, Plan de Carrera, Gestión de Talento, Evaluación, Retribución, Responsabilidad Social y Gestión de capital humano.

CAPÍTULO 2: “DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y USO PEDAGÓGICO DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL EN PROFESORES Y ALUMNOS EN UNIVERSIDADES DEL VALLE DE TOLUCA, 2016”

Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia*, Dra. Susana Ruiz Valdés*, Dra. Ma. Luz Sánchez Paz*, M.I. César Estrada Gutiérrez* *Facultad de Contaduría y Administración, UAEMéx, Toluca, Estado de México

Objetivo: Realizar un diagnóstico formal del uso real que se les da a las TIC en las Universidades del Valle de Toluca para proponer innovación en los procesos de docencia.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN ENFERMERAS DEL SECTOR SALUD EN BAJA CALIFORNIA

Blanca Rosa García Rivera, María Concepción Ramírez Barón, Sonia Elizabeth Maldonado Radillo, *Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

Objetivo: proveer un diagnóstico, en base a categorías de riesgo, de la extensión de los padecimientos psicosociales del trabajo, en el personal de enfermería encuestado que afectan la competitividad de las instituciones de salud Pública de Baja California

CAPÍTULO 4: EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉRIDA, YUCATÁN.

C.P. Regina Guadalupe Quintal Gómez, Instituto Tecnológico de Mérida, Dra. Leonor Elena López Canto, Universidad Autónoma de Yucatán, Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia, Universidad Autónoma del Estado de México

Objetivo: Identificar los factores clave que estimulan o limitan la utilización de las capacidades empresariales, en cada etapa del proceso de creación de empresas, en la industria del vestido, en Mérida, Yucatán.

CAPÍTULO 5: O EMPREENDEDOR

Dr. Emanuel Leite, Dr. Ericê Correia, Universidade de Pernambuco – UPE

Objetivo: Reconhecer o papel criativo e inovador dos negócios que se processam em toda sociedade

CAPÍTULO 6: RELACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD CON LA CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS, UN ENFOQUE TEÓRICO

Dr. Evaristo Galeana Figueroa, Dra. Dora Aguila-socho Montoya, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, Universidad Autónoma del Estado de México

Objetivo: Mostrar el deseo que tiene el empleado por permanecer en la organización, la aceptación de los objetivos y valores de la empresa y el esfuerzo que está dispuesto a hacer para alcanzar estos objetivos comunes.

CAPÍTULO 7: EL PROFESOR UNIVERSITARIO FRENTE A LA IMPARTICIÓN DE PROFESIONES CON PERFIL INTERNACIONAL: ANÁLISIS DE LA UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI.

Dra. en D. Liliana Antonia Mendoza González, Mtra. Karina González Roldán, Dr. en D. Mauricio José Hernández Sarti, Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli.

Objetivo: valorar la aplicación de los componentes del proceso de enseñanza – aprendizaje (objetivo, contenidos, métodos, medios, organización de la clase y evaluación) y/o diversas exigencias de la clase, a través de una constante fundamentación técnica - metodológica.

CAPÍTULO 8: ¿CUÁNTO SERÁ MI JUBILACIÓN?: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS SISTEMAS DE PENSIONES DE SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO Y ARGENTINA, 2016

Robert Hernández Martínez, Jenny Álvarez Botello, Enoc Gutiérrez Pallares, Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli.

Objetivo: Elaborar un análisis comparativo de los sistemas públicos de jubilación más grandes que existen actualmente en México y Argentina;

CAPÍTULO 9: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR

Dra. Ruth Noemí Ojeda López, Dra. Jennifer Mul Encalada, Dr. José Luis Barrera Canto, Universidad Autónoma de Yucatán, Universidad Anáhuac Mayab

Objetivo: Analizar los diferentes procesos de gestión del conocimiento en la empresa con la finalidad de elaborar un diagnóstico que le permita mejorar la toma de decisiones y así mismo sirva de base para mejorar su gestión del conocimiento.

CAPÍTULO 10: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN

M.Sc. Justa Pastora Amador Ruiz, M.Sc. Francisco Javier Valladares Rivas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dr. Julio Alvarez Botello, Facultad de Contaduría y Administración, UAEM, Toluca, México

Objetivo: Exponer una reflexión sobre la Responsabilidad Social reagrupadas en cuatro líneas de acción: la gestión, la docencia, investigación y proyección social, para constituir los ejes de acción que guíen a la Universidad hacia una gestión socialmente responsable.

CAPÍTULO 11: INSTITUCIONES QUE APOYAN AL EMPRENDEDOR

Marcela Jaramillo Jaramillo, Manuel Antonio Pérez Chávez, Efraín Sánchez Ortiz, Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional de Temascaltepec.

Objetivo: Dar a conocer las instituciones que promueven y apoyan al emprendedor a nivel internacional, nacional y estatal.

CAPÍTULO 12: EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL. UN ESTUDIO EN PROFESIONALES Y JEFES DE EMPRESAS DEL EJE CAFETERO COLOMBIANO LEADERSHIP AS A FACTOR OF PSYCHOSOCIAL RISK. A STUDY IN PROFESSIONAL AND HEADS OF COLOMBIAN COFFEE ZONE COMPANIES.

Claudia Milena Alvarez Giraldo, Hector Mauricio Serna Gomez, Gregorio Calderón Hernandez, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla-España

Objetivo: Analizar el efecto de las demandas en el trabajo sobre el estrés laboral en profesionales y jefes de empresas de la región cafetera Colombiana.

CAPÍTULO 13: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE

COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

M. en A. Edgar Olvera Espinosa, Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, Dr. Emanuel Leite, Universidad de Pernambuco

Objetivo: Proponer un instrumento de medición del desempeño con enfoque en aspectos actitudinales y elementos de salud laboral.

CAPÍTULO 14: EVALUACIÓN Y ÉTICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Jorge Loza López, Laura Leticia Laurent Martínez, Enrique Laurent Martínez, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

Objetivo: Invitar a la reflexión crítica de lo que hoy es la *evaluación*: una práctica que frecuentemente carece de sustento epistémico y ético.

CAPÍTULO 15: ESTUDIO COMPARATIVO DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE EXPORTACIÓN FLORÍCOLA EN MÉXICO, COLOMBIA Y ECUADOR

M. en C. Rafael Morales Ibarra, Dr. En T. Gandhi González Guerrero, Dra. En G. Ma. Eugenia Valdez Pérez, Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEMex de Tenancingo

Objetivo: Mostrar los resultados obtenidos de un estudio comparativo sobre la competitividad de la industria florícola de exportación para los países de México, Colombia y Ecuador.

CAPÍTULO 16: EMERGENCIA DE UN NUEVO PARADIGMA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: PARADIGMA CUÁNTICO

Lázaro Rodríguez Ariza, Universidad de Granada, María Rosario Pacheco Olivares, Mónica Santos Cebrián, M^a del Rocío Flores Jimeno, Universidad Rey Juan Carlos

Objetivo: Entender y gestionar la realidad surgidas desde la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad, identificar y describir los postulados que mayor influencia han tenido en el ámbito de la Administración de Empresas, con el objeto de construir de forma explícita los fundamentos del nuevo paradigma.

CAPÍTULO 17: PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE- EDUCATIVA. EXPERIENCIA EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA DISCIPLINA ADMINISTRACIÓN

Dr. Norberto Pelegrín Entenza, MSc. Yurisley Toledo Leal, Ph.D Renier Esquivel García, Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.

Objetivo: Definir operacionalmente el proyecto de innovación docente-educativa, la obtención

del modelo teórico y su concepción metodológica, su representación gráfica y la determinación de las premisas que lo sustentan desde la administración como ciencia y sus implicaciones para el desarrollo local sostenible.

CAPÍTULO 18: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE: CASO INGENIO INC DEL VALLE DEL CAUCA - COLOMBIA

M.C. Olga Herminda Román Muñoz, Universidad de San Buenaventura, Cali, Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas, Universidad de Occidente unidad Guasave.

Objetivo: Identificar las estrategias de responsabilidad social del Ingenio INC y cómo le han contribuido al posicionamiento de la marca y la diferenciación de sus productos en el mercado colombiano

CAPÍTULO 19: O PAPEL DAS UNIVERSIDADES NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS DE ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

Carlos José De Oliveira E Silva Rodrigues, Departamento de Ciências Sociais, Políticas E Do Território, Universidade De Aveiro, Portugal.

Objetivo: Análise crítica do conceito de especialização inteligente e da sua tradução no campo da política pública de desenvolvimento regional. O seu foco está colocado no papel que as universidades podem desempenhar na implementação no terreno dessa política.

CAPÍTULO 20: SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE TOLUCA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD.

Lic. Daniel de Jesús Aranda Collado, Dr. Julio Álvarez Botello, Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, Dra. María del Carmen Hernández Silva, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.

Objetivo: Diseñar y validar un instrumento para medir la satisfacción laboral en personal docente y administrativo que trabaja en las distintas instituciones de educación superior pertenecientes a los municipios que conforman la Zona Metropolitana del Valle de Toluca.

CAPÍTULO 21: ¿Qué restricciones físicas atentan contra el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad en el sector no estatal? Valoración empírica en Holguín

MSc. Elizabeth Guilarte Barinaga*, elizabeth.guilarte@ict.uho.edu.cu, MSc. Yosvani Orlando

Lao León*, ylaol@facinf.uho.edu.cu, Dra. C. Milagros C. Pérez Pravia *,
mpp@facii.uho.edu.cu, * Universidad de Holguín, Cuba.

Objetivo: Mostrar las restricciones físicas que no permiten cumplir en su totalidad con los principios de la Gestión de la Calidad según la ISO 9001: 2015 en el territorio cubano de Holguín.

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO BASE PARA UN ESTUDIO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

M. en A. Cindy Yusdivia Quezada López, lncndqzd@gmail.com,

Dr. Julio Alvarez Botello, julioalvarezbotello@yahoo.com,

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, bebachaparro@yahoo.com.mx,

Dra. Susana Ruiz Valdés, srv_cm@hotmail.com

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca,
México

CAPÍTULO 1

REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO BASE PARA UN ESTUDIO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

M. en A. Cindy Yusdivia Quezada López, lncndqzd@gmail.com,

Dr. Julio Alvarez Botello, julioalvarezbotello@yahoo.com,

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas, bebachaparro@yahoo.com.mx,

Dra. Susana Ruiz Valdés, srv_cm@hotmail.com

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

Introducción

La gestión de personal es un tema inherente a toda organización ya que el recurso humano es piedra angular de una empresa y ejercer una adecuada gestión sobre este recurso puede ayudar a que la empresa alcance mayores niveles de productividad y satisfacción en su personal.

Hoy por hoy, se requiere de organizaciones comprometidas con el capital humano que asuman la responsabilidad de lo que implica la gestión de personal, por lo que resulta sumamente interesante la oportunidad de conocer y dejar precedentes sobre las tendencias existentes en la gestión de personal.

Tras la revisión de la literatura sobre la gestión de personal, se destaca el hecho de que el recurso humano no debe ser visto ni tratado como un factor económico o de gasto, sino como una inversión para toda organización que pretenda generar una ventaja competitiva sobre su competencia.

Lo anterior derivado de que cada persona posee diferentes habilidades y corresponde a la organización saber identificarlas para poder crear programas de formación y desarrollo enfocados a potenciar esas destrezas y convertirlas en competencias que otorgarán una ventaja competitiva en la organización.

Seguido de esta reflexión, se puede afirmar que una adecuada gestión del personal puede ser de gran ayuda para aquellas organizaciones que aún no han podido utilizar todo el potencial de su fuerza laboral.

Las organizaciones educativas en su papel de formadoras de fuerza laboral, emprendedora y de investigación deben adoptar de manera pronta las prácticas de gestión de personal que le permitirá formar recursos humanos aptos para las necesidades actuales en las organizaciones.

Es por esto que las prácticas docentes y administrativas de una institución educativa forman parte en el desarrollo de competencias que al final serán transmitidas a todos los actores que participan de ella.

Cobra entonces especial relevancia la adecuada gestión de personal docente que integra las instituciones de educación superior ya que una adecuada gestión de este personal, a través de las variables que serán descritas en este trabajo de investigación, puede generar una fuerte ventaja competitiva para la organización.

En la actualidad podemos percibir que en las Instituciones de Educación Superior existe una elevada rotación del personal docente. El recurso humano es visto como gasto y un recurso prescindible y reemplazable, conducta que no permite crear equipos de trabajo estables dando como consecuencia pérdida de talento humano, dificultando la formación y desarrollo de capital humano que genere un valor agregado para la organización.

De acuerdo a datos manifestados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) existen pocas plazas docentes para cubrir tiempo completo respecto a un alto porcentaje de profesores que cubren tiempo parcial u horas de docencia.

Revisión general de referentes

Siendo nuestro tema principal la gestión de personal, se realizó una revisión de la literatura respecto al tema utilizando como palabras clave: gestión de personal, gestión humana, gestión de capital humano, gestión del recurso humano, en revistas indexadas de repositorios como Ebsco y Redalyc principalmente. (Ver bibliografía)

A partir de esta revisión se obtuvieron diferentes artículos científicos que nos permitieron identificar las principales variables asociadas al tema principal, destacando así las siguientes dimensiones:

Formación y desarrollo, Plan de Carrera, Gestión de Talento, Evaluación, Retribución, Responsabilidad Social y Gestión de capital humano. En la tabla 1 se muestra la Relación de Autores que asocian las variables utilizadas.

Tabla 1. Relación de Variables por Autores.

FORMACIÓN Y DESARROLLO	(Saldarriaga Ríos, Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas, 2006) (Celis de Soto , 2006) (Serrano Segura & Barba Aragón , 2012)
PLAN DE CARRERA	(Saldarriaga Ríos, Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas, 2006) (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012) (Celis de Soto , 2006)
GESTION DE TALENTO	(Saldarriaga Ríos, Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas, 2006) (Celis de Soto , 2006) (Lozano Correa, 2007) (Sanchez Martínez, 2012)
EVALUACIÓN	(Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012) (Serrano Segura & Barba Aragón , 2012) (Sanchez Martínez, 2012) (Fernández D, 2008)
RETRIBUCION	(Saldarriaga Ríos, Gestión Humana: Tendencias y

	Perspectivas, 2006) (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012) (Celis de Soto , 2006) (Serrano Segura & Barba Aragón , 2012) (Sanchez Martínez, 2012) (Fernández D, 2008)
RESPONSABILIDAD SOCIAL	(Saldarriaga Ríos, 2013) (J. Camejo & Cejas, 2009) (Gaete Quezada, 2010)
GESTION DE CAPITAL HUMANO	(Alvarez Botello, y otros, 2012) (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

Gestión de personal desde la visión de la era industrial

Las primeras prácticas de Gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley y Kunda 1995) desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación. (Calderón Hernández , Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006)

La Gestión de los Recursos Humanos no puede ofrecerse como un modelo lineal, ya que cada organización tiene su propio sistema y por consiguiente su propia dirección Sin los RH es imposible que una organización logre sus objetivos, por tanto la gerencia de RH es un factor clave en la toma de decisiones y en la relación que se tenga con los empleados de una organización. (J. Camejo & Cejas, 2009)

Se asume que la gestión es el proceso orientador de la acción organizacional, lo cual le define un *ethos* a quien gestiona, pues no puede hacerlo a costa de las personas, los recursos o el entorno. A su vez, la productividad y la competitividad no pueden ser miradas solamente desde una perspectiva economicista, pues conllevan un elemento social y de desarrollo humano. (Calderón Hernández, 2004)

De acuerdo a (Romero, 1998; Caicedo, 2000) citado por (Calderón Hernández, 2004) la gestión

es la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última

Gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es Incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional.

De esta manera, al hablar de gestión se está considerando lo estratégico (decisiones y acciones que llevan a la Organización a lograr objetivos corporativos, por lo tanto muy relacionado con la interacción con el entorno y, en consecuencia, con la competitividad), lo táctico (alineación de las prácticas Internas con la estrategia) y lo operativo (optimización de la cadena de valor interna, que genera la productividad). (Calderón Hernández, 2004)

De acuerdo con la opinión de otros investigadores (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007), existen varios puntos a considerar en los cambios de paradigmas que han tenido lugar.

Primero, la gestión de recursos humanos contribuye a gestionar a las personas y sus características interpersonales y pueden asumirse como recursos para crear una ventaja competitiva; segundo, los recursos humanos no solo son incorporados a la organización por las actividades clave de reclutamiento y selección, sino que son desarrollados a partir de la inversión en su capital humano; y tercero, es necesario considerar cuál es la estructura del capital humano existente y cómo está cambiando, estableciendo nuevas exigencias para su evaluación a partir de sus competencias, adaptabilidad y su red social.

El conocimiento manifestado en las competencias laborales se ha convertido en el fundamental, debido a la necesidad de compartirlo entre los miembros de la organización para poder alcanzar los resultados deseados en los sistemas de trabajo, sobre todo, en una economía en la que el recurso conocimiento está siendo reconocido como superior frente a otros de naturaleza tangible (Drucker, 1999; Saldarriaga, 2008) citado por (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

Diversos estudios acerca del tema han demostrado que la gestión humana y la cultura organizacional que rodea al trabajador inciden en la productividad, en la salud física y mental y especialmente en la generación de relaciones humanas armónicas con sus compañeros, sus jefes, su familia y la comunidad en general.

Cuando en la empresa se practica una dirección preocupada por la producción y en igual medida

por las necesidades de los empleados, comunicativa y abierta se dará a todos los integrantes la misma posibilidad de ser novedosos, creativos, y de estar dispuestos a aprender y a compartir sus conocimientos, porque el Bienestar finalmente se proyecta en el producto que se entrega o en el servicio que se presta” (Pérez Uribe, 2004: 162) citado por (Ignacio Pérez & Calixto Sandoval, 2005)

Gestión de personal con enfoque a la responsabilidad social

En la actualidad existe un creciente análisis en torno al concepto de responsabilidad social y su aplicación a las distintas organizaciones laborales que hoy día se dirige hacia todo tipo de organizaciones (de servicios, organismos internacionales, universidades) existiendo diversos antecedentes bibliográficos que documentan la existencia de iniciativas, normas y herramientas que facilitan la incorporación de este concepto a la gestión organizacional. (Gaete Quezada, 2010)

Las empresas en su rol proactivo hacia la comunidad, deben tener integrado como concepto primordial que no solo es permisible el ejercicio de tener negocios rentables, productivos y sustentables, sino más bien es buscar enriquecer a través de las personas que la dirigen una actitud de responsabilidad hacia su entorno haciendo inversiones en proyectos sociales y comunitarios que beneficien el desarrollo sustentable. (J. Camejo & Cejas, 2009)

Buscando proporcionar una adecuada calidad de vida laboral a las personas que trabajan en cada organización surge para la gestión de recursos humanos de las organizaciones la responsabilidad de velar porque las personas que forman parte de la institución cumplan con sus funciones y tareas enmarcadas en un sistema organizacional ético, vinculado a valores y conductas que permitan alcanzar desempeños eficientes, enmarcados en un entorno laboral grato, seguro, con buenas condiciones de trabajo y sobre todo con un alto compromiso de responsabilidad social de la organización con sus trabajadores. (Gaete Quezada, 2010)

Al respecto Fuenmayor (1997,p.56) sostiene: que toda organización tiene dos dimensiones, la primera psicosocial que se refiere a todos los seres humanos, con su personalidad individual, valores, actitudes, disposiciones, necesidades personales y relaciones interpersonales; esta dimensión es la que determina el comportamiento humano de la organización, y la segunda su dimensión estructural la cual se refiere a los roles que se han de desempeñar, control, reglas, normas, estímulo y autoridad; esta es la que determina el comportamiento organizacional. (J. Camejo & Cejas, 2009)

La responsabilidad social empresarial es una tendencia de acción social, que a escala mundial estimula la participación solidaria de la empresa privada en el desarrollo sustentable y humano de las comunidades donde presta sus servicios y Desarrollan sus actividades.

Kliksberg (2002) puntualiza que la responsabilidad social no es más que la actitud responsable de las empresas con todos sus grupos de interés, consumidores, accionistas, directivos, empleados, estado comunidad y medioambiente.

La empresa tiene tres niveles de responsabilidad:

- 1.- Responsabilidades básicas derivadas de la función económica: producción, empleo, crecimiento económico.
- 2.- Atención al cambio de valores y prioridades sociales: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores.
- 3.- Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas. (J. Camejo & Cejas, 2009)

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001:7) señala que la responsabilidad social es entendida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores

Según Barba (2007:225), la gestión de RR.HH es uno de los ámbitos importantes para analizar y medir el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones y es un desafío clave para contratar y mantener personal altamente calificado en cada puesto de trabajo, recomendando implementar las medidas propuestas por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001) tales como “el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de RR.HH., la igualdad de la retribución y perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la seguridad en el lugar de trabajo”

Gestión de personal y el talento humano

Hablar de talento requiere de un gran conocimiento por parte de las organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas que cada vez son más exigentes, no solo en las fuerzas externas, sino, por el contrario, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus

intereses Empresariales. (Lozano Correa, 2007)

Contar con grandes talentos implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas. Las empresas deben cambiar primordialmente la manera como forman al personal, apoyando su desarrollo continuamente, potencializando sus fortalezas y brindándoles oportunidades de mejoramiento. (Lozano Correa, 2007)

El concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. (Lozano Correa, 2007)

Es importante identificar, atraer y retener personas talentosas para la construcción de equipos que generen resultados con valor agregado. Las organizaciones culturales no son la excepción en donde el activo más importante y casi siempre el único está representado por las personas vinculadas a la empresa. (Lozano Correa, 2007)

El enfoque de los directivos de las empresas del siglo XXI está centrado en saber escoger a la mejor gente (Lozano Correa, 2007) de aquí que la gestión humana asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales destacando actividades clave como el inventario de personal, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de comunicación, los planes de formación y de carrera, los estudios de clima y motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación la estimulación psicosocial y la auditoría. (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

Al respecto, un creciente número de trabajos señalan que el uso de estas herramientas pueden mejorar los conocimientos y las habilidades de los empleados e incrementar su satisfacción, lo que permitirá retener a los mejores en la empresa y, en definitiva, optimizar los resultados organizativos (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid et al., 1997; Zheng et al., 2006). (Serrano Segura & Barba Aragón, 2012)

La Gestión de los Recursos Humanos debe promover altos niveles de eficiencia con la mayor satisfacción posible. (J. Camejo & Cejas, 2009). Se trata, entonces, no sólo de contar con el talento necesario sino de que se aseguren las condiciones para que el mismo se despliegue productivamente en términos de los resultados deseados (Sanchez Martínez, 2012)

Buscar una buena adecuación entre el puesto y la persona que lo va a desempeñar suelen obtener

una mayor y más rápida integración de los empleados en la organización, mayor motivación y satisfacción del trabajador (Sáenz Blanco, 2004) citado por (Serrano Segura & Barba Aragón , 2012)

La formación se define como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan et al., 2003). (Serrano Segura & Barba Aragón , 2012)

En las organizaciones educativas, el proceso de formación y desarrollo de carrera del personal debe estar en función de potenciar el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, el desempeño laboral, a fin de lograr las metas organizacionales. (Celis de Soto , 2006)

Menges, Robert J. y Otros (1988) plantean que el desarrollo profesional del profesor va más allá de la enseñanza, y asumen que el desarrollo profesional “...es la teoría y práctica de facilitarle un mejor rendimiento en una variedad de terrenos, entre ellos: el intelectual, el institucional, el personal, el social y el pedagógico. (Celis de Soto , 2006)

La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del desempeño humano en la empresa (Gómez-Mejía et al., 2001). (Serrano Segura & Barba Aragón , 2012)

La retribución total se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo (Martocchio, 1998). Las recompensas intrínsecas o no monetarias consisten en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del entorno del puesto en el que trabaja y engloba aspectos tales como reconocimiento y estatus, buena comunicación, ascensos, mayor autonomía, etc.

Las recompensas extrínsecas o monetarias consisten en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, incentivos y prestaciones a cambio de su trabajo (Mondy et al., 1999; Henderson, 2003).

Numerosos estudios han llegado a la conclusión de que una gestión avanzada de las compensaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Chiu et al., 2002). (Serrano Segura & Barba Aragón , 2012)

Es así como la gestión del talento humano estará relacionada con lo estratégico, es decir, aportes desde lo humano para la formulación de las estrategias corporativas; lo táctico, o sea, la estructuración y toma de decisiones adecuadas para que el talento inmerso en las personas se oriente al logro de dichas estrategias; y lo operativo a través de la organización para que las prácticas cotidianas de gestión humana se conviertan en generadoras de valor. (Calderón Hernández, 2004)

Gestión de personal como capital humano

En la actualidad las áreas de recursos humanos dentro de las empresas son indispensables si se desea lograr una mejora sustancial de la calidad y la productividad dentro de la organización y que esta se vea reflejada finalmente en el producto. (Alvarez Botello, y otros, 2012)

Es de vital importancia que el capital humano se encuentre con condiciones que promueva su desarrollo dentro de la empresa procurando un ambiente informado, seguro y donde el personal se sienta con posibilidades de superación personal y profesional así como motivado para realizar mejoras en su puesto y en el resto de la organización. (Alvarez Botello, y otros, 2012)

El desarrollo del capital humano en las organizaciones es un subsistema del sistema organizacional del cual debe generarse como objetivo principal, los procesos de desarrollo e innovación que darán los valores agregados suficientes para hacer competitiva y viable en el mediano y largo plazo a cualquier organización. (Alvarez Botello, y otros, 2012)

El concepto de capital humano fue esbozado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker.

De acuerdo con el trabajo de estos autores y otros posteriores, gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad. (Alvarez Botello, y otros, 2012)

El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Esta tendencia enfatiza en la necesidad de profundizar en las relaciones que pueden haber entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos (Collins & Smith, 2006; Gloet & Berrell, 2003; Storey & Quintas, 2001) (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

La gestión del conocimiento ha estado creciendo desde la mitad de los años noventa y se ha convertido desde entonces, en una filosofía y herramienta gerencial.

El creciente número de publicaciones sobre el tema demuestra su aceptación en la academia y la industria como una de las vías para lograr ventajas competitivas en el dinámico entorno organizacional contemporáneo (Grant, 1996; Hlupic, Pouloudi & Rzevski, 2002; Kang, Morris & Snell, 2007; Spender, 1996). (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

La gestión de recursos humanos ha superado aquella clásica concepción cuyo rasgo más relevante era el de considerar al factor humano como un costo, evolucionando hacia otra que considera al

factor humano y a la inversión de capital humano como Un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas (Cuesta, 2005). (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

Gestión del conocimiento: En la academia y los practicantes de la industria predomina la opinión de considerarla como una filosofía gerencial o como un tipo de estrategia para proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional (O'Dell & Jackson, 1998). (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

El conocimiento es la mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona el marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport & Prusak, 1998). (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

El conocimiento se crea y aplica por las personas la gestión del conocimiento como un proceso que combina la capacidad de procesamiento de los datos y la información de las TIC's y la capacidad creativa e innovadora de las personas (Malhotra, 1998), lo cual deshace la distinción exclusiva del conocimiento como un objeto o como un estado subjetivo de la mente, complementándose una a la otra. (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

Existen cuatro fases fundamentales en el Ciclo del conocimiento:

- Primera fase: Adquisición de conocimiento
- Segunda fase: Creación
- Tercera fase: Diseminación
- Cuarta fase: Aplicación en los procesos de trabajo (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007). (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

La adquisición de conocimiento incluye el reclutamiento, la selección de personas con elevado capital humano y la contribución a su aprendizaje y crecimiento continuos, así como la motivación a las personas a participar dentro de redes profesionales y comunidades de práctica (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

La creación de conocimiento se logra estableciendo un entorno de apoyo a los individuos, grupos y equipos de trabajo La diseminación del conocimiento contribuye al aprendizaje y la creación de un clima de cooperación en la organización, y esta se logra a partir de la evaluación de necesidades y la implementación de acciones de formación y desarrollo. (Macías Gelabert &

Aguilera Martínez, 2012)

La aplicación de conocimiento se relaciona con la utilización del capital humano en las actividades cotidianas lo cual se logra a través de la efectividad en el liderazgo, en la división del trabajo, de los sistemas de compensación y de la evaluación del desempeño. (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

La gestión de recursos humanos no puede desentenderse de gestionar conocimiento y de reinventarse a sí misma para adaptar sus sistemas y conceptos en aras de la naturaleza de ese recurso.

La relación entre capital social y conocimiento de la empresa es un modelo bien establecido (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998), donde se reconocen tres dimensiones que lo componen: la estructural, la relacional y la cognitiva. (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

La dimensión estructural se refiere al patrón, la configuración y el propósito de las interacciones sociales y un aspecto fundamental en esta dimensión es la existencia de los lazos reticulares entre las personas y su estructura (densidad, conectividad, jerarquía), los que contribuyen al acceso e intercambio de conocimiento entre los actores de una red social. (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

La dimensión relacional se enfoca en el tipo de relaciones que se establecen entre los actores de una red social sobre la base de la confianza y la credibilidad, las cuales son dos de las premisas más importantes para lograr la cooperación y el intercambio de conocimiento.

Por último, la dimensión cognitiva se refiere al conjunto de recursos que tienen a su disposición los actores para lograr una interpretación y representación compartida del conocimiento. (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

El capital humano continúa estando en el centro de la atención de los investigadores sobre el diseño de los sistemas, requiriéndose una mayor comprensión sobre el proceso de toma de decisiones para la inversión diferenciada en recursos humanos clave o de apoyo tomando en cuenta cómo la diversidad de capital humano impacta en el desempeño organizacional. (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)

Bibliografía

Calderón Hernández , G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. *Cuad. Adm. Bogotá* , 19 (32), 225-254.

Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión* (16), 158-176.

Celis de Soto , F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus* , 12 (extraordinario), 10-27.

Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de Administración de Negocios* (60), 147-164.

Alvarez Botello, J., Chaparro Salinas , E., Ruíz Tapia , J., Romero Romero , A., Rolado Heredia , D., & Martínez Ávila, M. (2012). *Administración Educativa. Un reto para la competitividad y la pertinencia* (1° ed.). México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Fernández D, E. (2008). Compromisos de desempeño, incentivos y evaluación del trabajo académico en universidades chilenas. *Calidad en la Educación* (28), 72-89.

Fernández D., E. (2008). Compromisos de desempeño, incentivos y evaluación del trabajo académico en universidades chilenas. *Calidad en la Educación* (28), 72-89.

Gaete Quezada, L. R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y normas de responsabilidad social. *Gaceta Laboral* , 16 (1), 41-62.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta ed.). Perú, Perú: Mc Graw Hill.

Ignacio Pérez, R., & Calixto Sandoval, N. (2005). Gestión Humana. *Escuela de Administración de Negocios* (54), 153-163.

J. Camejo, A., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad Social: Factor clave de la Gestión de los Recursos Humanos en la Organizaciones del siglo XXI. *Nómadas* (21).

Macías Gelabert, C., & Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales* , 28 (123), 133-148.

Morales Vallejo, P. (15 de septiembre de 2013). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Recuperado el 18 de junio de 2014, de google academico: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>

Nacional, I. P. (2006). Cómo estamos en educación superior? *Innovación educativa* , 6 (31), 1-9.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad Social y Gestión del Conocimiento como estrategias de Gestión Humana. *Estudios Gerenciales* , 29 (126), 110-117.

Sanchez Martínez, J. (2012). Gestión del Talento del Personal Universitario: Algunas reflexiones y propuestas. *Ciencia y Sociedad.* , XXXVII (1), 95-121.

Serrano Segura, J., & Barba Aragón , M. (2012). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. *Cuadernos de Gestión* , 12 (2), 149-168.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y USO PEDAGÓGICO DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL EN PROFESORES Y ALUMNOS EN UNIVERSIDADES DEL VALLE DE TOLUCA

Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, jart2005@gmail.com,

Dra. Susana Ruíz Valdés, srv_cm@hotmail.com,

Dra. Ma. Luz Sánchez Paz, malusp@gmail.com

M.I. César Estrada Gutiérrez, ceeg1971@gmail.com,

Facultad de Contaduría y Administración,

UAEMéx, Toluca, Estado de México

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y USO PEDAGÓGICO DE LA TECNOLOGÍA DIGITAL EN PROFESORES Y ALUMNOS EN UNIVERSIDADES DEL VALLE DE TOLUCA

Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, jart2005@gmail.com,

Dra. Susana Ruíz Valdés, srv_cm@hotmail.com,

Dra. Ma. Luz Sánchez Paz, malusp@gmail.com

M.I. César Estrada Gutiérrez, ceeg1971@gmail.com,

Facultad de Contaduría y Administración,

UAEMéx, Toluca, Estado de México

Introducción.

A inicios de los años 80 se ha empezado a descubrir y hablar del uso de las tecnologías de la información en la educación. Este fenómeno ha llegado a tener tanta importancia en el ámbito educativo que ha repercutido en las políticas públicas de la educación superior. La mayoría de las instituciones de educación superior han realizado esfuerzos por contar con la tecnología necesaria y de vanguardia con el objetivo de mejorar sus procesos administrativos y de enseñanza-aprendizaje. La infraestructura con la que cuentan la mayoría de los planteles de la Universidades es significativa. Se tienen a disposición salas de cómputo, la totalidad de las aulas equipadas con pantallas LCD y red inalámbrica con acceso a Internet, así como acceso a internet desde cualquier punto dentro de las instalaciones, para que los alumnos tengan conexión a internet con computadoras y dispositivos portátiles.

Aunque en algunas áreas como la industria, la banca, los negocios, etc. el uso de las tecnologías de información han mostrado ser de gran utilidad y provecho, no se puede decir lo mismo en el ámbito de la docencia. Sin embargo, en el área docente no se han medido formalmente los resultados obtenidos. A pesar de contar con la tecnología para el manejo de la información y las comunicaciones, en la práctica docente parece que ésta es subutilizada. Por el hecho de ser una actividad profundamente humana, los procesos de enseñanza-aprendizaje requieren tanto una excelente y cuidadosa preparación pedagógica como una enorme voluntad de servicio al estudiante, que requieren de un gran esfuerzo y dedicación.

En el ámbito de la docencia, las innovaciones tecnológicas y pedagógicas asumen ya un papel muy importante y eso implica un cambio que en algunos casos puede considerarse drástico. Este cambio o evolución implica dejar atrás viejos modelos por otros nuevos, esperando en todos los casos encontrar nuevas maneras de enseñanza con el apoyo de la tecnología, sin embargo, existe

el riesgo inherente de no ser potenciados adecuadamente. Es común que con la innovación pedagógica o tecnológica se dé un desequilibrio y resistencia al cambio. Generalmente, la resistencia más observable es por parte de los profesores a no aplicar la tecnología en el desarrollo de sus clases, que aunque se cuenta con la infraestructura necesaria y además se les ofrece capacitación para la aplicación de las TIC en la docencia, aún existe rezago en cuanto al uso efectivo de los medios en el aula.

Se ha detectado la necesidad de que el docente esté preparado para satisfacer las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, con metodologías acordes con los tiempos actuales. Sin embargo, es imposible emprender eficazmente acciones que impulsen un mejor uso de las TIC en la docencia sin antes conocer formalmente el estado real del uso de las nuevas tecnologías por parte de los profesores y los alumnos de Universidades del Valle de Toluca. A raíz del creciente uso de las TIC en la educación, en nuestro país existen diversas instituciones de educación superior que han detectado problemas similares a los que se enfrentan Universidades del Valle de Toluca. Se han consultado casos de estudios nacionales e internacionales para ubicar los puntos críticos en cada una de esas investigaciones que puedan ser de utilidad para este trabajo de investigación.

Es necesario realizar un estudio descriptivo para diagnosticar el tipo de uso didáctico que se les da a los recursos tecnológicos a estudiantes y profesores de Universidades del Valle de Toluca. A partir de estos hallazgos se podrá tener continuidad para posteriormente estudiar y proponer mejoras en beneficio de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de estas Universidades.

Antecedentes.

Los estudios realizados acerca del B-Learning, como una estrategia educativa comprenden diferentes niveles educativos, disciplinas, enfoques epistémicos y variables de investigación. Los estudios abarcan: investigaciones experimentales o cuasi-experimentales, en las que se examina el efecto de las diferentes modalidades instruccionales, tales como presencial, blended y virtual. Así también abarcan estudios de caso, bajo el enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto. A consecuencia del creciente uso de las TIC en la educación en instituciones de todo el mundo, se han producido documentos científicos, en su mayoría artículos en journals o revistas especializadas independientes o de las mismas universidades, que plasman las experiencias que se han tenido con la aplicación de la tecnología en sus campos de trabajo.

En muchos casos se intenta examinar el efecto del Blending-Learning en variables cognitivas y psicoafectivas del estudiante, tales como el desempeño académico o la motivación, mientras que en otros casos, los investigadores tratan de indagar acerca de las percepciones que tienen los usuarios del proceso de enseñanza-aprendizaje. En cuanto a estas últimas, se pueden identificar

factores como interacción con el profesor, tecnología usada, estructura del curso, entre otras.

El Blending-Learning es una modalidad que ha ido ganando terreno, sin embargo, aún no se ha argumentado claramente sobre sus efectos reales y sus problemas inherentes. Tampoco se ha encontrado información acerca de la brecha de conocimiento de las TIC que pueda existir entre los profesores y los estudiantes y sus efectos. Se ha encontrado que la mayor parte de investigación realizada se ha llevado a cabo en países europeos como España, Inglaterra, Francia. En Asia también se trabaja mucho con este modelo híbrido, ejemplos son la Universidad de Hong Kong, en Singapur e Israel. Estados Unidos también ha trabajado con esta modalidad. En Latinoamérica, la mayor parte de casos documentados ha sido de Chile y por supuesto, México. Alrededor del mundo, son ya muchas las instituciones educativas, en todos los niveles, de carácter público y privado, que se han preocupado por este fenómeno y se están preparando para adaptarse a las exigencias de una sociedad y una economía que cada vez más necesita de las competencias tecnológicas de sus ciudadanos. El efecto de este cambio en el ámbito educativo con la presencia de la tecnología en casi todos los contextos es muy significativo, ya que los estudiantes necesitan en esta nueva sociedad nuevos saberes, habilidades y actividades básicas para comprender y desenvolverse con éxito en la vida cotidiana y profesional. Es así, que a nivel mundial se ha visto el fenómeno de que las escuelas se han visto en la necesidad de realizar importantes inversiones en equipo de cómputo actualizado, así como de una infraestructura de comunicaciones, todo esto con el propósito de ofrecer a los estudiantes la oportunidad de prepararse con métodos más modernos, acordes con su época.

La inversión en tecnología es muy significativa, en un afán de poner a disposición de alumnos y profesores el material y las herramientas de vanguardia necesarias que ayude a dar respuesta a las nuevas demandas que la sociedad impone. Sin embargo, las investigaciones realizadas en otros países revelan que el beneficio en cuanto al aprovechamiento y desempeño escolar de los alumnos, no se ha incrementado o ha sido muy poco en comparación a la gran inversión en infraestructura y capacitación de profesores. Según las investigaciones consultadas, las razones más frecuentes de las fallas de la educación usando tecnología son la falta de compromiso de los profesores, la brecha de conocimientos entre profesores y estudiantes (falta de capacitación) y la falta de un buen diseño de los dispositivos pedagógicos que se usen con la tecnología.

Badilla y Chacón (2004) mencionan que, aunque existen instituciones educativas donde la computadora es vista en su justa dimensión, es decir como una herramienta del aprendizaje, en muchas otras instituciones, la atención se pone en la tecnología en sí. Es entonces cuando toda esta infraestructura, que representa una inversión significativa en recursos económicos, tiende a

sub y mal utilizarse en las aulas y en los procesos académicos. Según Badilla y Chacón (2004) los aprendices reciben clases que consideran aburridas, los profesores no saben cómo funcionan las nuevas tecnologías ni las bondades que pudieran explotar para mejorar su práctica docente.

Se observa que este problema de subutilización de la tecnología educativa se presenta a nivel mundial. En nuestro país, también existe evidencia de fallas en el aprovechamiento de la tecnología en las escuelas, a todos los niveles, como lo muestran los estudios de Lagunes (2009). Parece que esta misma situación que se ha detectado en otros países y en la misma República Mexicana, se reproduce en el Valle de Toluca. Aunque este fenómeno no se ha medido formalmente, el efecto de subutilización de la tecnología también se hace presente pese a los esfuerzos que la institución hace por mejorar la calidad de la educación que ofrece.

El problema en sí que se presenta es la falta de aprovechamiento de recursos TIC existentes para la mejora de los procesos educativos. Se percibe un uso muy personalizado de estos recursos, así como el interés y curiosidad de los propios profesores por aplicar recursos tecnológicos en el desarrollo de sus programas del curso para facilitar el proceso de aprendizaje de sus alumnos. Sin embargo, hasta el momento, no se les ha ofrecido una propuesta de capacitación basada en un estudio formal que identifique el grado de conocimientos reales de ellos y de sus alumnos. El hecho de conocer la magnitud de la brecha de conocimientos entre los profesores y alumnos ayudará a proponer estrategias más eficientes enfocadas a incrementar la calidad educativa.

El objetivo de implementar tecnología de información en las instalaciones de las Universidades del Valle de Toluca, entre otras, es la innovación de los propios procesos de docencia para hacer frente a las exigencias de su propio desarrollo, tener las condiciones que den a los universitarios la capacidad de descifrar con lucidez y racionalidad las aportaciones que la sociedad les exige.

Es de vital importancia en todo proceso, sobre todo educativo, evaluar los resultados que se obtienen al aplicar algún nuevo método o estrategia. La inversión en Tecnología de Información y en capacitación de los profesores en el uso de las TICs en el aula no se ha escatimado, ya que es un objetivo preciso en la búsqueda de la excelencia educativa, cumpliendo con requerimientos estándares de calidad para lograr que esté a la altura de las mejores universidades del mundo. A partir de todo este esfuerzo, es substancial evaluar y verificar si efectivamente todos estos recursos tecnológicos con los que se cuenta se están usando para obtener los resultados esperados en cuanto a su aplicación en la docencia.

En el contexto de las Universidades del Valle de Toluca se ha puesto a disposición de la comunidad universitaria nuevas Tecnologías de Información y Comunicación desde hace algunos

años, surge el cuestionamiento de que si esta gran inversión está devolviendo los resultados esperados en cuanto a incremento de la calidad académica. Los recursos están disponibles, sin embargo no se ha realizado ningún estudio formal para determinar el uso real de los medios tecnológicos en la docencia. De esta manera, es importante este estudio en las Universidades del Valle de Toluca ya que en base a los resultados de esta investigación podrán tomarse decisiones y realizar propuestas encaminadas a cumplir con las líneas directrices de una educación de calidad y acorde a su tiempo.

Este estudio pretende realizar un diagnóstico formal del uso real que se les da a las TIC en las Universidades del Valle de Toluca. En este sentido, este estudio se limita a ser una investigación de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo con el fin de dar un primer paso hacia el encuentro del estado real del uso de la tecnología disponible en la institución de estudio por parte de los profesores y de los alumnos. Específicamente, se pretende diagnosticar el tipo de uso del equipo y el grado de aplicación en las cuestiones académicas, de profesores y estudiantes de las Universidades del Valle de Toluca.

Se ha elegido aplicar cuestionarios a una muestra representativa de estudiantes y de profesores. El uso de las entrevistas y la observación para obtener información más profunda enriquecen el estudio y pueden recomendarse para investigaciones futuras. Por otro lado, este estudio sólo se enfoca a la población de profesores y alumnado de los programas de licenciatura presenciales. Los programas en la modalidad a distancia no están cubiertos en esta investigación y pudiera ser interesante enfocar también un estudio para un mejor uso de la tecnología en esta importante modalidad de la educación, que ha venido siendo cada vez más demandada por la sociedad.

La población que se estudia es muy particular debido a la orientación económico-administrativa de los planes de estudio que aquí se imparten, lo cual pudiera dar resultados muy específicos, presentando cierto grado de reservas para poder extender estos resultados a otras instituciones educativas ya sean nacionales y/o internacionales.

Marco Teórico.

En el aspecto de la teoría de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación aplicadas a la docencia, nos encontramos con un fenómeno que parece ir mucho de la mano con el avance tecnológico. Las publicaciones que se han hecho se vuelven obsoletas tan pronto como sale a la luz una nueva tecnología. Los libros que contienen aspectos pedagógicos siguen siendo considerados de validez, sin embargo, en un ambiente tecnológico que evoluciona con gran rapidez, la información disponible relativa a las TIC en la educación parece estar principalmente

divulgada en artículos de revistas científicas y las que publican las propias universidades en forma de documento digital. Es importante, a raíz de un cambio de paradigma en la educación, sobre todo en las universidades, contar con un diagnóstico que lleve a una perspectiva a corto y mediano plazo para planear y administrar el uso de las TIC en la docencia en cualquier institución educativa. Por un lado, es imprescindible el estudio de cómo articular el proceso pedagógico con la tecnología, y por el otro, planear estrategias para fomentar su uso.

Llorens (2012) argumenta que las herramientas tecnológicas son excelentes aliadas para apoyar los procesos de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje, procesos que vienen siendo vitales para un aprendizaje autónomo a lo largo de la vida. Sin embargo, es preciso notar que el uso puro de la tecnología no es lo que se busca en un proceso de enseñanza-aprendizaje. La tendencia es de repensar y ampliar el concepto de aula, que se convertirá en un nuevo espacio educativo, sin limitaciones físicas, es decir, en cualquier lugar y en cualquier momento con ayuda de los medios tecnológicos. El aprendizaje es una actividad inherente del individuo y el modelo de aprendizaje debe sustentarse en el papel activo del mismo estudiante.

Es vital que en el proceso de enseñar con TIC, el enfoque se centre en el individuo y su aprendizaje, no en la herramienta tecnológica en sí. Es por esta razón, que el diseño adecuado y cuidadoso de los dispositivos pedagógicos debe ser una prioridad al decidir implementar la tecnología en el salón de clases. Existen algunas propuestas psicoeducativas que se han ido articulando y fundamentando de manera importante desde hace algunas décadas a partir de que se da la posibilidad de usar la tecnología en el aula.

Es imprescindible, en el marco de esta investigación, el ubicar los dos paradigmas de aprendizaje que se han manejado y que pueden presentarse en las aulas en nuestro espacio de estudio; uno es el tipo de enseñanza “tradicional”, es decir el modelo conductista que trata de imponer el conocimiento desde afuera y el otro es el modelo constructivista que trata de que el alumno por sí mismo deduzca el conocimiento, haciendo que nazca desde adentro. A continuación se mencionan las características de cada uno, de las cuales hay que evitar algunas y promover otras para tratar de llegar a una buena práctica docente con ayuda de la tecnología.

E-Learning.

E-Learning significa “aprendizaje electrónico”. Es la introducción de programas educacionales y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos para el apoyo del aprendizaje. Utiliza las bondades de la educación a distancia y la virtual, teniendo como medio principal la computadora y el internet. El E-learning se refiere a la integración efectiva de ciertas tecnologías con las asignaturas para apoyar el aprendizaje del estudiante. Estas tecnologías combinan medios,

herramientas, ambientes y material programado.

Entre las principales variantes del E-learning, se encuentran la educación virtual o a distancia, el B-Learning, el M-Learning, el R-Learning, dependiendo de la manera en que se apliquen y las herramientas tecnológicas específicas que se usen en los procesos de aprendizaje. A continuación se exponen estos conceptos.

B-Learning.

Se podría afirmar que el blending-learning ha nacido de la necesidad de más contacto humano en la educación virtual. Además, una modalidad que se ha implementado en los procesos educativos de todos los niveles en la modalidad presencial y que se ha incrementado exponencialmente en los últimos años. Para el Departamento de Educación y Entrenamiento en Salford, Reino Unido, la educación híbrida o como se le conoce por el término en inglés, Blending Learning es el aprendizaje que combina las ventajas de las modalidades en línea y la presencial.

King (2012) considera que el B-Learning ofrece gran flexibilidad de tiempo, adaptándose a las diferentes necesidades de estilos de aprendizaje y deja tiempo para la reflexión. En la educación superior, esta modalidad se adapta para personas que no tienen mucha flexibilidad de tiempo para asistir a la universidad, pero que necesitan cierto tiempo de cursos en forma presencial. Según Bersin (2007), el B-learning puede verse como una estrategia, como una nueva modalidad de educación y hasta como un negocio, es la integración de una serie de herramientas que permiten que el concepto de aula adquiera un nuevo contexto.

El estudiante presencial puede ahora beneficiarse de las bondades de esta nueva modalidad, teniendo la posibilidad de armonizar el contacto directo con el académico y los compañeros de clase, al mismo tiempo que aprovecha las ventajas de la universidad virtual, en la que usa una plataforma donde se suben los recursos y materiales y se puede discutir en forma síncrona (Chats) y asíncrona (Foros), además que registra sus trabajos en la misma plataforma creando transparencia en todas las actividades, tanto las del alumno como las del tutor.

Una definición más formal sería la siguiente: “El Blended Learning (BL) es la integración de varios enfoques al proceso educativo que involucra la implementación de diversos métodos y recursos, a experiencias de aprendizaje que se obtienen de más de un tipo de fuente de información (Rossett, Douglass, & Frazee, 2004). Como se aprecia, el BL involucra varios métodos y recursos, que pueden ayudar al aprendizaje de los estudiantes. La atención en esta modalidad se debe poner en la elección de las actividades que programe el facilitador, teniendo en cuenta el contexto en general del tema a aprender, por ejemplo el tipo de materia, el tipo de estilo de aprendizaje predominante en el alumno, el tiempo que se pueda dedicar a él, etc.

M-learning.

El Mobile Learning es otro nuevo paradigma de educación que ha surgido a raíz de la facilidad con que la gente, y en especial la gente joven, pueden adquirir dispositivos pequeños, especialmente teléfonos portátiles con la capacidad de interactuar entre sí, utilizando tarjetas y redes inalámbricas y empresas de telefonía celular que ofrecen el servicio de acceso a Internet a sus clientes. La ventaja de este modelo de educación es que permite dar continuidad al proceso educativo haciendo uso de pequeños aparatos de comunicación, que en cierto grado ofrecen las mismas funcionalidades que una computadora de escritorio.

Se puede definir al m-learning como una nueva forma de educación que combina al e-learning con la utilización de los dispositivos móviles inteligentes (Smart devices como los smartphones, Ipods, pocket PCs, teléfonos móviles 3G, etc.). Al poder acceder información desde cualquier punto geográfico, también se puede aprender dentro de un contexto, en el momento en que se necesite y accedando la información precisa que se quiera saber. De esta manera, el m-learning significa una nueva forma de aprendizaje continuo, ya que la posibilidad de interacción y de acceso de datos e información permite un aprendizaje que no termina.

La ventaja de este modelo es que se llega a tener la libertad de capturar pensamientos e ideas de manera espontánea, justo cuando la inspiración llega, o cuando se tiene la duda, ésta puede consultarse y aclararse en ese mismo momento.

R-Learning.

Un robot es un dispositivo programable y multifuncional, diseñado para realizar una tarea específica. Los robots se diseñan y se construyen para ser versátiles y para funcionar automáticamente sin la intervención humana mientras desempeñan la tarea asignada. En el contexto de la ingeniería robótica, término de robot-learning se refiere a la posibilidad de que un robot “aprenda” a realizar tareas como evitar obstáculos, controlar algún parámetro o cualquier otra tarea relacionada con la motricidad. El robot-learning puede relacionarse con control adaptativo y con reforzamiento del aprendizaje. Las ventajas que poseen los robots son la planeación, el almacenamiento de información, control, predicción, la capacidad de programar los movimientos (algunos muy finos y exactos) y pueden trabajar sin descanso en tareas repetitivas, entre otras.

Existen diversos conceptos que han ido naciendo y usándose según el avance tecnológico disponible y usado en el área educativa. A continuación se describen algunos conceptos de tecnologías que se han ido usando en el ámbito académico.

El conductismo, una visión vertical.

La teoría conductista parte de la idea de que el aprendizaje es el resultado de una asociación entre un estímulo y una respuesta, de tal manera que se aprende por condicionamiento. En este sentido, son importantes los estímulos y condiciones del medio para que se presente la conducta esperada y entonces ésta puede ser reforzada. Este paradigma de enseñanza enfatiza la memoria, casi como única vía de aprendizaje, por lo tanto, la función del docente es hacer repeticiones de conceptos en sus cátedras para difundir el conocimiento de la disciplina.

El aprendizaje es definido como un cambio observable en el comportamiento, los procesos mentales superiores tales como el pensamiento razonado y la motivación no se consideran relevantes para el estudio del aprendizaje humano ya que no se pueden observar y medir de manera directa y por tanto no acordes a la investigación científica del aprendizaje. De esta manera, se fundamenta en un aprendizaje que es producto de una relación “Estímulo-Respuesta”. Se considera en un modelo conductista, que el aprendizaje únicamente ocurre cuando se observa un cambio en el comportamiento, así, si no hay cambio, no hay aprendizaje. Se considera al alumno como un ente pasivo, como “algo” que puede y debe moldearse.

En el conductismo, el profesor es quien se relaciona con el conocimiento sintiéndose el proveedor del mismo, creyendo que socialmente él es el indicado para enseñarlo. El trabajo del profesor se centra en la planeación de actividades de reforzamiento del aprendizaje y el control de estímulos para enseñar. La participación está condicionada por las características planeadas del programa que el alumno debe aprender. Este concepto se ve confirmado por Sánchez (2008) cuando se refiere al profesor como un técnico donde algunos profesores se construyen como simples transmisores de los contenidos que le vienen descritos en el currículum básico, al no considerar la calidad de la enseñanza.

Así, la responsabilidad del aprendizaje se centra en el profesor, ya que es éste quien dirige y controla el ambiente de enseñanza, quien influye en el comportamiento del alumno y le ofrece oportunidades para llegar a la respuesta deseada. En el inicio del uso de las computadoras en las aulas, existían programas basados en la repetición de alguna acción, reforzando y dando estímulos, según las respuestas que daba el alumno desde el teclado o desde el mouse. Por las características de este paradigma, donde el conocimiento viene de “arriba” donde el origen es el profesor hacia “abajo” donde el repositorio es el alumno, se le ha visto como un aprendizaje en forma vertical.

El constructivismo, una visión horizontal.

Este paradigma es más reciente. Considera que el individuo adquiere el conocimiento de una

forma gradual, mediante un proceso muy individual y paulatino de construcción, comprensión y asociación del conocimiento con experiencias previas. El paradigma de enseñanza cambia, de estar enfocado en la guía del profesor a estar enfocado en el aprendizaje del alumno, donde se construyen estructuras más complejas de saberes propiciando el aprendizaje significativo.

El paradigma de aprendizaje constructivista envuelve características que encuadran el marco de un aprendizaje apoyado con tecnología, es por esto que la investigación le ha tomado en cuenta para desarrollar métodos de enseñanza-aprendizaje acordes a las nuevas necesidades de los alumnos. El modelo constructivista vuelca la responsabilidad del aprendizaje en el mismo estudiante, convirtiéndolo en el sujeto activo de su propia construcción de conocimiento.

Por esta misma razón, el sujeto debe tener la posibilidad de estar en contacto con el ámbito a aprender, a través de actividades como casos de estudio, proyectos para proponer solución a alguna situación o problema. Los procesos involucrados en estas actividades requieren de buscar, analizar, evaluar, comparar, comunicar y presentar la información. El constructivismo fomenta la reflexión a nivel individual, pero también lo hacen a nivel grupal, necesitando intercambiar ideas, aportaciones y opiniones con sus compañeros.

Los medios tecnológicos, al ser herramientas que facilitan el manejo de la información, son un medio adecuado para agilizar las actividades necesarias en los procesos que lleven a un aprendizaje con un enfoque constructivista. De hecho, es necesario primero definir la estrategia de aprendizaje y después elegir, si es necesaria, la herramienta tecnológica que pueda apoyar ese proceso.

Las herramientas que pueden ayudar a realizar una tarea pueden ser simples o muy sofisticadas, en ocasiones, la herramienta se puede sustituir o incluso, puede no ser necesaria. Lo importante es lo que se está construyendo (el conocimiento). El uso de las TIC tiene gran impacto dentro de la educación. Existen muchas posibilidades, las cuales se detallan en una sección de este trabajo, que se pueden usar como herramientas para facilitar el aprendizaje. Las TIC hacen más disponible la información actualizada necesaria para analizarla y de allí crear el propio conocimiento, así como para enriquecerlo o ampliarlo.

Además, es posible la comunicación síncrona y asíncrona con compañeros de grupo, con el guía o facilitador y con expertos en los temas que se deba aprender. Las facilidades para el trabajo en equipo no se queda atrás, ya que se puede compartir información con otras personas mediante plataformas comunes para construir de manera colectiva el mismo conocimiento. El hecho de aplicar la tecnología al área educativa requiere de un cambio radical en la forma en que se ha visto y practicado la educación por mucho tiempo, y que en algunas ocasiones todavía se presenta

en nuestras aulas.

El constructivismo es visto, entonces, como un proceso horizontal, donde el aprendiz construye su propio conocimiento no solamente usando una fuente, sino de múltiples que pueden ser sus propios conocimientos previos, el intercambio de ideas con sus compañeros, con el profesor (o facilitador), de internet, etc. Hasta el momento, parece que el enfoque del constructivismo es el que puede adaptarse mejor a las nuevas maneras de aprender. No se debe olvidar que para lograr el aprendizaje, los medios tecnológicos se usarán solamente como herramientas, nunca como un fin en sí.

Consideraciones de los dos paradigmas.

Pudiera pensarse que el constructivismo debe desplazar al conductismo de manera radical en los métodos de enseñanza y aprendizaje, sin embargo no es una regla ni debe ser siempre así. La educación, siendo un proceso profundamente humano, y por ende que varía en cada individuo, pudiera tomar, de todo el abanico de posibilidades, las que más se adapten a la situación de aprendizaje y al individuo mismo. Por otro lado, la tecnología posee herramientas que pueden apoyar ambos paradigmas educativos.

La tecnología no es materia sólo de los tecnólogos y no se maneja sola. Los tecnólogos desarrollan las herramientas, pero de nada sirve tener la tecnología si sus beneficios se ven sólo con una aplicación o uso adecuado. Hemos llegado a un punto en que los beneficios de las TIC pueden ser explotados por todos los docentes, independientemente del nivel educativo en que se trabaje. No se debe hablar únicamente de nuevos recursos educativos sino de un entorno educativo tecnológicamente enriquecido. Sánchez (2008) explica que las TIC requieren entrelazarse con principios pedagógicos, metodologías y prácticas de enseñanza. Este punto de vista lo sostiene Llorens (2012) cuando dice que primero se tiene que definir el modelo educativo con un dispositivo pedagógico apropiado y posteriormente elegir la tecnología que nos puede ayudar en esa tarea.

Es en esta perspectiva que este trabajo de investigación toma importancia, ya que el correcto uso de las TIC en la educación requiere de un gran esfuerzo y compromiso de los docentes implicados en esta tarea. El esfuerzo comienza con la convicción de que un cambio en las estrategias pedagógicas es imprescindible. Es por esto que es fundamental, en primer lugar conocer el estado actual del uso de las TIC en el espacio investigado para poder posteriormente canalizar los esfuerzos con sensibilización y formación de docentes hacia los contenidos transversales en las asignaturas que ellos imparten. Se debe entender que el utilizar las TIC como medios didácticos, revoluciona la manera de conducir el aprendizaje invitando a la innovación y a

la adaptación de los programas de estudio de las asignaturas.

Un enfoque de sistemas aplicado al uso de las TIC en la educación superior.

Siendo la educación un proceso social complejo que involucra tanto al aspecto humano individual como colectivo, tanto a la ciencia y a la cultura, no se le puede ver y analizar de manera aislada, de hecho, los mismos procesos tienen subprocesos que se siempre se relacionan de alguna manera para lograr una meta en común. Por esta razón, se deben considerar múltiples factores en la búsqueda del éxito de la aplicación de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la educación y no solamente enfocarse al uso indiscriminado de la tecnología.

Los procesos que se han documentado en cuanto al tema insisten mucho en la adecuada aplicación de la didáctica con el apoyo de la tecnología. Esto coincide de hecho con el pensamiento de sistemas de Bertalanffy (1989) en su tratado de la Teoría General de Sistemas: “Lo que falta, sin embargo, es conocimiento de las leyes de la sociedad humana, y en consecuencia una tecnología sociológica”. Lo cual nos explica que es básico, primero, tener en cuenta el factor humano y social de los estudiantes y cómo ellos se comportan frente al uso de las herramientas tecnológicas en sus procesos de aprendizaje.

En el mismo sentido, Laudon (2006) explica este fenómeno en el diseño de los sistemas de información, los cuales también dependen de varios factores para obtener un resultado deseado. En este modelo se mencionan los factores de mediación que influyen en un correcto funcionamiento de las organizaciones en general usando Tecnologías de Información, los cuales son: el ambiente, la cultura, la estructura organizacional, los procesos del negocio, las políticas y las decisiones administrativas. El modelo de sistemas que ha perdurado en la concepción de las organizaciones muestra cómo muchos aspectos se vinculan y cómo se considera que la tecnología se aplique de manera holística a la educación superior. Graham (2012) describe la necesidad de que los estudiantes y todos los miembros de la facultad operen en sincronía. Es así como puede lograrse un medio estratégico para acrecentar el capital humano y social de la nación, y la inteligencia individual y colectiva de los mexicanos, enriqueciendo la cultura con las aportaciones de las humanidades y la ciencia para contribuir al aumento de la competitividad y el empleo requeridos en la economía.

Por la naturaleza de esta investigación, para obtener la información necesaria se utiliza un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y no experimental ya que la meta es identificar las características de los conocimientos en TIC que tienen los profesores y los estudiantes de las Universidades del Valle de Toluca. Como instrumento de medición se diseñaron dos cuestionarios, uno para recabar información de los profesores y otro para recabar la información

de los estudiantes.

Población y muestra.

La población estudiada fue de los alumnos y profesores de las Universidades del Valle de Toluca.

Instrumentos para la recopilación de datos de información.

Los dos cuestionarios se han diseñado a partir de la necesidad de dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es el uso real que profesores y alumnos hacen de las TIC en el área académica en las Universidades del Valle de Toluca?

Se han definido tres dimensiones de estudio para ambas poblaciones:

Dimensión Conocimientos, Dimensión Aplicación y Dimensión Expectativas.

El primer cuestionario se ha diseñado para obtener información de los profesores en cuanto a los conocimientos que tienen en TIC y de su uso en procesos académicos. Se han incluido 26 preguntas contenidas en las 3 dimensiones estudiadas. El segundo cuestionario se ha diseñado para obtener información de los estudiantes en cuanto a los conocimientos que tienen en TIC y de su aplicación en procesos académicos. En este caso se incluyeron 25 preguntas, básicamente las mismas que las que se hacen a los profesores.

Las preguntas que se incluyen en las tres dimensiones y su propósito son:

Dimensión Conocimientos; tiene como objetivo recabar información acerca de los programas o aplicaciones que los participantes conocen y determinar el grado de conocimientos en ambas poblaciones: profesores y estudiantes.

Dimensión Aplicación; esta dimensión se pregunta si se ha utilizado cada una de estas herramientas en el ámbito académico pretendiendo medir su grado de aplicación. En el caso de que sí se haya utilizado, también se pregunta si ésta ha sido una buena experiencia, ya que se quiere detectar si se ha usado de tal manera que haya causado decepción o disgusto.

Dimensión Expectativas; trata de averiguar el grado de interés en el uso de las TIC en el aula. También, prácticamente se pregunta lo mismo a los profesores y a los estudiantes, a excepción de un reactivo enfocado especialmente para los profesores. Así mismo, se incluye una pregunta para determinar en qué grado los participantes están interesados en recibir capacitación en el uso de las TIC. Las preguntas se diseñaron para ser contestadas en una escala de Likert, la cual tiene la ventaja de facilitar la medición de un fenómeno no cuantificable por sí mismo, como lo es el grado de conocimiento de un tema o el grado de uso de una aplicación.

Supuestos.

En la literatura consultada y analizada, el fenómeno común es que el Blending Learning puede facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula y que es necesario que los profesores se

capaciten en el uso de TIC para estar a la altura de las necesidades tecnológicas de los estudiantes, como lo muestra claramente Arras (2011) en su estudio con universitarios. Se puede suponer que los profesores necesitan concientizarse de la necesidad de su capacitación en TIC para desempeñarse mejor en el aula. De hecho, siguiendo esta tendencia, es común encontrar capacitación de profesores en temas de TICs.

Se ha realizado investigación con profesores, pero no se ha encontrado literatura donde se mencionen las capacidades de manejo de TIC de los estudiantes en el área académica. Se supone que los alumnos tienen ventaja en el uso de la tecnología, por la sencilla razón de que la mayoría de los jóvenes han crecido con ella, al menos, han tenido contacto con las TIC en algún momento de sus estudios precedentes. Además, casi todos los alumnos cuentan con equipo propio y con dispositivos móviles. Esto se ve contrastado con los profesores, que, por su edad, pudieran no tener tales facilidades en la mayor parte de su vida.

La suposición que pareciera más lógica es que los alumnos dominan mejor el manejo de la tecnología y que a los profesores se les dificulta el uso de las TIC y que tal vez hay resistencia al cambio por parte de los profesores en el modo de impartir clase a los jóvenes. De hecho, el enfoque es dar capacitación a los profesores y no a los alumnos en materia de TIC.

Análisis de Datos e interpretación de la información.

Los datos recolectados para profesores y alumnos se hicieron en archivos por separado del SPSS (Statistics Package Science Socials) versión 19. El archivo de alumnos contiene 107 registros y el de profesores 82 de acuerdo a las muestras que se obtuvieron en el capítulo anterior. El archivo de alumnos tuvo una confiabilidad de .872, con 24 elementos, lo que nos da una confiabilidad aceptable por parte de los alumnos que contestaron la encuesta. Para el caso de los profesores, se obtuvo una confiabilidad mayor de .920, esto nos dice que los profesores contestaron de una manera más estable el instrumento. Derivado de esto, podemos concluir que las encuestas realizadas son Confiables y validas, para el caso de la investigación.

Hallazgos.

En cuanto a los estudiantes se correlacionaron con la variable independiente “Programa Educativo”, con la variable dependiente “Aceptación de la Tecnología”, y se aplicó la fórmula de Coeficiente de Correlación, teniendo como resultado el valor de -0.050875028, lo cual significa que **la correlación es de débil a nula**, en una escala de Intensa, Fuerte, Moderada, Débil y Nula. Aplicando el Coeficiente de Determinación, el resultado fue 0.258826849, lo cual significa que ni al 1% llega la correlación, confirmando que no existe correlación entre el programa educativo que cursan los estudiantes con su grado de aceptación hacia las tecnologías de información y por

ende sin importar su programa educativo, el Blended Learning es aceptado por los estudiantes. Por lo que respecta a los profesores, la pregunta clave para esta investigación era si consideran que las TIC le ayudarían en la impartición de sus clases y se determinó que el 100% de los profesores si las consideran de gran ayuda. Pero cuando se les pregunto que si estaría dispuesto a participar en una prueba piloto, los porcentajes cambiaron, casi el 9% dijo que no y expresaron que no tenían tiempo.

Conclusiones

Se percibe a partir de todo el estudio teórico que en el contexto del uso de las TIC en el aspecto educativo a nivel superior, que existen muchas oportunidades de desarrollo e innovación para los procesos de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, en la práctica aún existe confusión, ya que no existen reglas de “buenas prácticas” que sea reconocido universalmente. Se ha detectado que existe alta dependencia tecnológica en la vida profesional y cotidiana, no se explotan suficientemente las bondades de la tecnología en el área docente. No existen métricas de calidad, desempeño o resultados que indiquen que se logran los objetivos principales. Tanto profesores como alumnos usan las TIC como una herramienta de consulta. A los alumnos se les facilita la investigación ya que lo pueden hacer desde la comodidad de su propio lugar evitando ir a bibliotecas tradicionales.

El Blended Learning es aceptado por los estudiantes como una alternativa de aprendizaje en Educación Superior, siempre que el acompañamiento sea constante y los materiales tengan estrategia pedagógica. Los profesores aceptan el Blended Learning siempre y cuando no represente más trabajo para ellos. En cuanto a las instituciones de educación superior, estas deben contar con la tecnología suficiente como Internet, computadoras y departamento de desarrollo educativo. Además, ofrecer a los profesores ciertos estímulos que le incentiven a migrar a esta modalidad, ya que los profesores con más de 20 años de servicio ofrecen cierta resistencia al cambio.

En México existen instituciones de educación superior pública (subsidiada por el gobierno) y privada (propiedad de particulares), y para las primeras un cambio de este tipo representa un reto, ya que su tipo de contratación y otros factores hacen que los profesores no estén obligados a transitar hacia nuevas formas de innovar el aprendizaje de los estudiantes. También es cierto que existen instituciones de educación superior en México que aun no tienen las condiciones para implementar el Blended Learning, probablemente es porque no cuentan con la tecnología o porque sus programas de estudio no son basados en competencias y entonces corresponde

primero resolver dichas situaciones y así trabajar para aprovechar las bondades del Blended Learning.

Los altos índices de deserción en los programas a nivel superior en la modalidad a distancia de la UAEMex han reflejado que esta modalidad no es idónea para todos los estudiantes. En las Universidades del Valle de Toluca se ha dado que gran porcentaje de los alumnos que llevan cursos a distancia demandan asesorías presenciales, lo cual no está definido en la modalidad y no siempre está al alcance del profesor ni de todos los alumnos. Esto refleja que la modalidad mixta (BL) pudiera ser más apta para la mayoría de estos alumnos. Por otro lado, el enriquecimiento de los ambientes de aprendizaje en la modalidad presencial.

Las nuevas tecnologías de información y de comunicación ofrecen a los docentes la posibilidad de replantear la manera en que hacen que los alumnos aprendan, se deben rediseñar estrategias y actividades que estén adaptadas a las estrategias de enseñanza aprendizaje. Se pueden tomar medidas para incrementar el aprovechamiento de las TIC en las Universidades con el objetivo de facilitar al estudiante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que le son requeridas en las áreas profesionales y puedan insertarse con más facilidad al medio laboral. En la docencia no se debe hablar únicamente de nuevos recursos educativos sino de un entorno educativo tecnológicamente enriquecido. Es decir, se sugiere primero definir el modelo educativo y posteriormente elegir la tecnología que puede apoyar en esa tarea.

Las universidades deben combinar sus fortalezas tradicionales con lo nuevo e innovador para obtener mejoras en el logro de sus objetivos primordiales. Una reflexión en el uso o abuso de la tecnología es necesaria en el ambiente docente, comenzando por interpretar adecuadamente las políticas públicas e institucionales, que permean a toda la comunidad universitaria. Los tecnólogos deben pensar en la simplicidad y en la facilidad de uso, y debe haber especialistas en educación que provean de indicadores y estudios que permitan medir el impacto de las tecnologías en la docencia.

Bibliografía.

- [Arras](#), A., Torres, C. García-Valcárcel, A. (2011). Competencias en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de los estudiantes universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 66, 2011, pp. 1-26. Canarias, España. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de http://www.revistalatinacs.org/11/art/927_Mexico/RLCS_art927.pdf
- [Badilla](#), E & Chacón, A. (2004). Construccinismo: Objetos para pensar, entidades públicas y micromundos. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, enero-junio, año/vol.4, num 001. 1-12. San José, Costa Rica. Recuperado el 23 de diciembre de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/447/44740104.pdf>
- [Bersin](#), J. (2007). Blended Learning, Research Reports and examples of best practices. Recuperado el 12 de enero de 2013, de http://www.ut.ee/blearn/orb.aw/class=file/action=preview/id=355578/versao_cd_7.pdf
- [Bertalanffy](#), L. (1989). Teoría General de Sistemas. Fondo de Cultura Económica. México. Disponible en <http://archivosociologico.files.wordpress.com/2010/08/teoria-general-de-los-sistemas-ludwig-von-bertalanffy.pdf>
- [Graham](#), C. Analysis of research trends in dissertations and theses studying blended-learning. Consultado el 5 de enero de 2012 disponible en http://www.academia.edu/2068353/Analysis_of_research_trends_in_dissertations_and_theses_studying_blended_learning
- [Heinze](#), A. & C. Procter (2004). Reflections on the Use of Blended Learning. *Education in a Changing Environment conference proceedings 13th-14th, September 2004*. University of Salford.
- [King](#), S. & Cerrone Arnold. Blended Learning Environments in Higher Education: A Case of Study of No. 12 Winter-Spring 2012. University of Akron. Disponible en <http://www.mwera.org/MWER/volumes/v25/issue1-2/v25n1-2-King-Arnold-GRADUATE-STUDENT-SECTION.pdf>
- [Lagunes](#), A., May, G., & Goytia, B. (2009). Grado de aceptación del Blended Learning como alternativa de aprendizaje por los estudiantes de Educación Superior. *Congreso de Investigación del Academia Journals*, 1 (1), 20-24.
- [Lagunes](#), A., Ortiz, A. F., & Flores, M. A. (2009). Podcast como alternativa de aprendizaje para los Estudiantes de Educación Superior en México. In N. Callaos ,Octava Conferencia Iberoamericana en Sistemas, *Cibernética e Informática* (2009 ed., Vol. II, pp. 217-220). Orlando, Florida, Estados Unidos: International Institute of InformaTIC and Systemics. Disponible en <http://www.uv.mx/personal/aglagunes/files/2012/01/Podcast.pdf>

- Lagunes, A., Ortíz, A. F., Torres, C. A., & Flores, M. A. (2010). Grado de aceptación del Blended Learning por parte de los profesores de la Universidad Veracruzana. In N. Callaos, Novena Conferencia Iberoamericana en Sistemas, *Cibernética e Informática* (Vol. II, pp. 147-151). Orlando, Florida, Estados Unidos: International Institute of InformaTIC and Systemics.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2006) Management Information Systems. Managing the Digital Firm. Tenth Ed. PreTICe-Hal.
- Llorens, F. (2012). Tendencias TIC para el apoyo de la Docencia Universitaria. UNIVERSITIC 2012. Serie Tendencias TIC. Comisión Sectorial de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas. Recuperado el 20 de diciembre de 2012, disponible en http://www.crue.org/export/sites/Crue/Publicaciones/Documentos/Tendencias_TIC/Tendencias_TIC_Docencia.pdf
- Rossett, A., Douglass, F., & Frazee, R. (2004). Strategies for building blended learning. ASTD's Source for E-Learning. Recuperado el 23 de diciembre de 2012, de http://dimadele.org/platform10/blended_learning/Blended%20Learning.pdf
- Sánchez, M. (2008). Integrando las Tecnologías de la Información y Comunicación al proceso de enseñanza aprendizaje. *Revista Reencuentro*, marzo, numero 051. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Pag 98-110. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/340/34005113.pdf>

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

*CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN ENFERMERAS DEL SECTOR
SALUD EN BAJA CALIFORNIA*

Blanca Rosa García Rivera, blanca_garcia@uabc.edu.mx
María Concepción Ramírez Barón, conyramirezbaron@hotmail.com,
Sonia Elizabeth Maldonado Radillo, se.maldonado@gmail.com
Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

CAPÍTULO 3
ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN ENFERMERAS DEL SECTOR
SALUD EN BAJA CALIFORNIA

Blanca Rosa García Rivera, blanca_garcia@uabc.edu.mx

María Concepción Ramírez Barón, conyramirezbaron@hotmail.com,

Sonia Elizabeth Maldonado Radillo, se.maldonado@gmail.com

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

RESUMEN:

El Objetivo General de la Investigación fue proveer un diagnóstico, en base a categorías de riesgo, de la extensión de los padecimientos psicosociales del trabajo, en el personal de enfermería encuestado que afectan la competitividad de las instituciones de salud Pública de Baja California, para tal fin se aplicó Se aplicó el Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador y el ProQOL V (The Professional Quality of Life: Compassion Satisfaction and Fatigue Subscales) / Escala de Calidad de Vida (Hudnall Stamm, 2009), a una muestra de enfermeros(as) de tres instituciones de salud públicas de Baja California México, n= 220. Como resultado, se observa que el 23.84% de los que respondieron se encuentran en la categoría C2 de riesgo moderado, lo que significa que en este grupo, hay alto burnout, por lo que en este grupo, su calidad de vida y su trabajo se ven afectados considerablemente y 29 personas (13.07 %) se encuentran en el C5 (el más alto riesgo) donde el *burnout* y el desgaste es alto y la satisfacción es baja.

Palabras Clave: *Calidad de Vida Laboral, Enfermeras del sector salud, burnout, fatiga por empatía, fatiga por compasión*

Introducción.

Las enfermeras que trabajan constantemente con pacientes traumatizados a menudo comparten sus cargas emocionales (Herman, 1992). Su calidad de vida está sujeta a estas experiencias que las afectan. La exposición a expresiones emocionales de personas traumatizadas o en estado terminal ocasiona en las enfermeras un proceso progresivo de cansancio emocional y fatiga por

empatía que deteriora su calidad de vida (Stamm, 1995, 1997). Asimismo, debido a esta exposición, las enfermeras se vuelven más propensas a pensamientos y percepciones de estrés que generan las personas en estado traumatizado o en situación terminal (Janoff-Bulman, 1992). Figley definió el concepto de fatiga por compasión también conocido como fatiga por empatía, trauma vicario o traumatización secundaria como “el costo de preocuparse por otros o por su dolor emocional” (Figley, 1982). Otros autores como Follette, Polusny y Milbeck, (1994) lo definieron como persecución secundaria, “tensión traumática secundaria” (Stamm, 1995, 1997), “traumatización vicaria” (McCann y Pearlman, 1990; Pearlman y Saakvitne, 1995) y “sobrevivencia secundaria” (Remer y Elliott, 1988).

En la actualidad, existen muy pocos estudios que se hayan enfocado en la fatiga por empatía que afecta a las enfermeras (Figley, 1999; Figley y Stamm, 1995; Friedman, 2002). A pesar de que el estrés y el burnout han sido variables de gran interés para los académicos e investigadores en todo el mundo, el efecto de la exposición diaria de las enfermeras a eventos traumáticos por la convivencia y cuidado de pacientes en estado terminal no ha sido aún estudiada en México en el contexto de los hospitales públicos del sector salud, que debido a las situaciones de violencia que experimenta el país las enfermeras están constantemente en contacto con heridos de gravedad y moribundos. La fatiga por empatía se puede comparar a un proceso de contagio emocional, donde una persona que es testigo del sufrimiento de otro, sufre paralelamente reacciones emocionales similares a las de la persona traumatizada (Miller, Stiff y Ellis, 1988). Este proceso es común en profesiones de ayuda, donde la empatía aparece como núcleo central (Figley, 1999).

En países desarrollados como Estados Unidos, los estudios de fatiga por empatía en el ámbito científico han ido en aumento debido a la gran importancia que cobra este fenómeno por las afectaciones que produce en la calidad del servicio y productividad que prestan las instituciones de salud (Bergman, Ahmad y Stewart, 2003; Schaufeli y Taris, 2005; Zapf y Einarsen, 2005). A partir del año 2000, la fatiga por empatía se reconoce como un cuadro clínico diagnosticable según la APA. Después de eso, se han elaborado instrumentos de evaluación tales como el Mississippi Scale for Combat-Related Posttraumatic Stress Disorder (Keane, Caddell y Taylor, 1988), la Posttraumatic Symptoms Disease Scale (Escala de Intensidad de Síntomas del Trastorno por Estrés Postraumático) (Foa, Rothbaum, Riggs y Murdock, 1991), la Escala de Gravedad de Síntomas del TEP (Zubizarreta, Sarasúa, Echeburúa y cols., 1994), el Harvard Trauma

Questionnaire (Mollica, Caspi-Yavin, Bollini y cols., 1992), y el Penn Inventory for Posttraumatic Symptom Disease (Hammarberg, 1992).

Objetivo de la Investigación: Proveen un diagnóstico, en base a categorías de riesgo, de la extensión de los padecimientos psicosociales del trabajo, en el personal de enfermería que afectan la competitividad de las instituciones de salud Pública de Baja California.

Revisión Literaria.

Calidad de Vida

La calidad de vida laboral ha sido un concepto que ha captado la atención de los académicos e investigadores a partir de los años setenta debido a la importancia que implica (Nadler y Lawler, 1983). Esta se define como el proceso en que los empleados experimentan las condiciones de trabajo tanto objetivas como subjetivas tales como seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral, etc. (Poza & Prior, 1988.; Segurado & Agulló 2002, pp.831-832). El propósito principal de estudiar la calidad de vida es detectar áreas de mejora de las condiciones laborales tales como el diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, mayor seguridad en el entorno laboral, organizaciones con mayor eficiencia, con mayor participación y democracia, capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros, con oportunidades de crecimiento profesional y personal, así como menos afectaciones psicosociales en los trabajadores (Segurado y Agulló, 2002).

La calidad de vida laboral se entiende como el grado en que los miembros de un grupo son capaces de satisfacer las necesidades personales, a través de sus experiencias, en el contexto organizacional donde se desempeñan, esta calidad influye de forma importante en la satisfacción del trabajo. Cuando la calidad de vida laboral no es la adecuada produce insatisfacción, ausentismo, errores en el trabajo. (Herrera y Cassals, 2005,p.1). Walton (en Segurado & Agullo, 2002), lo define como “Un proceso para humanizar el lugar de trabajo”. Asimismo, Chiavenato (1970) lo describe como una “Preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas”. También Sohurul y cols. (2009) lo define como “Condición favorable para los empleados, como puede ser a través del cuidado de la salud de los trabajadores, al igual que las actitudes positivas de los directivos hacia ellos”. En el sector salud,

La calidad de vida laboral ha estado vinculada a mejorar la motivación y la satisfacción de las enfermeras, ante los eventos que viven día a día debido a la convivencia con pacientes en estado crítico (Hanzeliková P., García M., Pomares M., Pardo MJ., y Del Monte Paz J., 2011, p.146).

Asimismo, la calidad de vida laboral se ve afectada por factores psicosociales del trabajo como el *burnout* o desgaste emocional, el estrés y la fatiga que sufren las enfermeras. Algunos estudios realizados acerca del *burnout* han dado a conocer síntomas y algunos factores que provocan el desarrollo de este síndrome, que se ven relacionados con la calidad de vida profesional que llevan las enfermeras. Por lo que sería importante poder tomar las medidas necesarias para prevenir niveles de afectación altos (Grazziano E. y Ferraz B., 2010, p.3).

A partir de la importancia que fue cobrando la calidad de vida, Stamm (2005) propone un modelo para medir el nivel de afectación que sufren las enfermeras expuestas a eventos traumatizantes en su entorno laboral que se compone de tres dimensiones para medir la calidad de vida. Este concepto tridimensional se compone de fatiga por empatía, burnout y satisfacción por empatía. El modelo se conoce como ProQOL y fue una revisión de la prueba autoadministrada que desarrolló Figley (1995) para medir la Fatiga por empatía. El ProQOL se compone de la satisfacción compasional también conocida como satisfacción por empatía, definida como el placer derivado de poder ayudar con el trabajo de uno a otros. En este instrumento, los puntajes más altos representan mayor satisfacción. La segunda subescala mide burnout compuesto por sentimientos de desesperanza y dificultad para realizar el trabajo. Las puntuaciones altas en esta subescala representan mayores riesgos de padecer el syndrome. Por ultimo, la tercera subescala mide la fatiga por empatía o fatiga compasional también conocido como estrés secundario. Las puntuaciones más altas representan mayores niveles de fatiga.

Fatiga por empatía.

Se ha reconocido ampliamente que la exposición indirecta a situaciones traumáticas involucra un riesgo inherente de cambios conductuales, emocionales, cognitivos en los profesionales de la salud. A este fenómeno se le conoce como Traumatización Vicaria (VT), Estrés traumático secundario (STS), fatiga compasional o fatiga por empatía y se reconoce como un riesgo de trabajo en enfermería en países desarrollados (Adams, Boscarino, & Figley, 2006 ; Bride, 2004 ,

2007).

Ya desde los años noventas, McCann y Pearlman (1990) referían que la traumatización vicaria era la transformación de los esquemas cognitivos y sistemas de creencias resultado del involucramiento empático con pacientes que sufrían experiencias traumáticas que podía resultar en disrupciones significantes en el sentido de conexión, identidad y punto de vista así como la tolerancia, necesidades psicológicas y creencias acerca de uno mismo y otros, relaciones interpersonales y memoria sensorial. (Pearlman & Saakvitne, 1995 , p. 151). También Figley (1995) lo definió como “el comportamiento natural y consecuente y emociones resultantes de conocer un evento traumatizante sufrido por otro –el estrés resultante de ayudar a una persona traumatizada y sufriendo” (p. 7). Además de reducir la satisfacción de las enfermeras, los efectos de la fatiga por empatía inhabilitan a éstas a ayudar eficientemente a aquellos en busca de sus servicios (Figley, 1996 , 1999). Las enfermeras que sufren fatiga compasional están en alto riesgo de hacer decisiones erróneas tal como un diagnóstico equivocado, mala planeación del tratamiento o abuso de pacientes (Rudolph, Stamm, & Stamm, 1997).

Método

El Objetivo General de la Investigación fue proveer un diagnóstico, en base a categorías de riesgo, de la extensión de los padecimientos psicosociales del trabajo, en el personal de enfermería encuestado que afectan la competitividad de las instituciones de salud Pública de Baja California, para tal fin se aplicó Se aplicó el Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador y el ProQOL V (The Professional Quality of Life: Compassion Satisfaction and Fatigue Subscales) / Escala de Calidad de Vida (Hudnall Stamm, 2009), a una muestra de enfermeros(as) de tres instituciones de salud públicas de Baja California México, n= 220.

Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex – post – facto, observacional, transeccional, de diagnóstico.

Unidad de análisis

El total de la muestra se integró de 220 enfermeros(as) del sector salud. Los datos sociodemográficos que se destacan son los siguientes: **Sexo:** 81.1 % fueron mujeres, mientras que el 18.5 % hombres, un 0.4 % no contestó. **Edad:** entre 18 a 27 años fue el 54.6 %, entre 28 y 37 años el 30.7 % , mientras que mayores de 38 años el 14.7 % . **Estado civil:** el 58 % solteros, el

29.4 % casados, el 5 % unión libre, el 4.6 % separado, el 1.7 % No contestó, y el 1.3 % divorciado. **Estudios:** el 87 % cuentan con posgrado, el 5 % tienen posgrado, el restante 8 % no contestó. **Número de hijos:** el 53.8 % no tienen hijos, el 18.5 % tienen 1 hijo, el 18.1 % 2 hijos, el 7.1 % reportan 3 o más, un 2.5 % no contestó. **Antigüedad en el trabajo:** el 61.8 % tiene menos de 3 años, el 15.5 % 10 o más años, el 14.7 % tiene de 4 a 6 años, el 4.6 % reporta de 7 a 9 años, mientras que el 3.4 % no contestó. **Tienen más de un trabajo:** un 73.1 solo un trabajo, el 16 % tienen otro trabajo pero no de enfermera, el 10.1 % tienen otro trabajo de enfermera, un 0.8 % no contestó.

Procedimiento

Se aplicó el Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador y el ProQOL V (The Professional Quality of Life: Compassion Satisfaction and Fatigue Subscales) / Escala de Calidad de Vida (Hudnall Stamm, 2009), a una muestra de enfermeros(as) de tres instituciones de salud públicas de Baja California México, n= 220. Se les invitó a participar de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran los instrumentos, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La información de los cuestionarios una vez contestados, se capturaron en el Software Excel, posteriormente se integró una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (IBM SPSS), Versión 20 para Windows.

Instrumentos Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador

El cuestionario integra, asimismo, la captación de variables sociodemográficas y variables organizacionales. A continuación se incluyen cada una de ellas: Sociodemográficas: (Sexo, Edad, Estado civil, Estudios, Número de hijos). Organizacionales: (Antigüedad en el trabajo, Tienen más de un trabajo).

Escala de Calidad de Vida Profesional ProQol (Hudnall Stamm, 2009).

La escala de ProQol en su versión de 30 reactivos mide tres subescalas que son: **la Satisfacción**

por empatía, el Burnout y el Desgaste por empatía. El instrumento se ha probado en distintos contextos de habla inglesa y ha probado ser confiable (con coeficientes de confiabilidad de alfa de cronbach por encima de 0.7 en las tres subescalas). Para la presente investigación fue traducido al español y vuelto a traducir en inglés para comprobar que la traducción conservara su contenido exacto. Su escala de medición es de tipo Likert de 5 puntos siendo: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = Alguna vez, 4 = A menudo, y 5 = Frecuentemente. La operacionalización del instrumento se puede observar en la Tabla 1:

Tabla 1 Definición operacional y conceptual de las variables del Instrumento

Instrum ento	Variable	Dimensi ón	Definición conceptual	Definición operacion al	Medici ón
ProQol (Stamm, 2010a)	Desgaste por empatía	Burnout, Traumati za-ción Vicaria	Resultado acumulativo del estrés traumático secundario por trabajar con personas en situaciones límites, del estrés traumático primario y del <i>burnout</i> . (Figley 1995). www.confemel.com	La suma de los ítems 2,5,7,9,11, 13,14,23,25,28 Tienen un valor mínimo de 10 y máximo de 50	La medición va de 1-5
	<i>Burnout</i>		(Síndrome de "estar quemado"), es una manifestación del desgaste personal del trabajador resultado de la interacción diaria, entre el trabajo que realiza y sus especiales circunstancias que lo	La suma de los ítems 1,4,8,10,15,17,19,21,26,29 Tienen un valor	La medición va de 1-5

	distinguen como persona. mínimo de Crea una gran insatisfacción 10 y un con el trabajo realizado y valor constituye un agotamiento en máximo todos los niveles del yo de 50 interior (Acinas, 2012) www.psicociencias.com	
Satisfacción por empatía	Es una habilidad e importante herramienta cognitiva, de ponerse en el lugar del paciente y lograr una relación enfermero-paciente, pero debe regularse ya que en demasía puede ser perjudicial para la relación enfermero-paciente, pudiendo afectar el bienestar del profesional	La suma de los ítems n va de 3,6,12,16, 18, 20,22,24,27, 30, tienen un valor mínimo de 10 y máximo de 50

Fuente: (Gleichgerrcht y Decety 2011).www.plosone.org

Resultados

Para conocer el nivel en que se encuentran los enfermeros (as) encuestados que fue planteado en el objetivo específico, se analizaron los perfiles de riesgo de acuerdo a los baremos de intensidad marcados en el manual del ProQOL V, que se clasifican en cinco grupos según el nivel de intensidad del fenómeno (ver anexo 6, manual de ProQOL V), tal y como se presenta en la tabla 2 a continuación.

Tabla 2 Análisis de los perfiles de riesgo

	n	%
C1 alta satisfacción + <i>burnout</i> y desgaste moderado a bajo (ideal)	85	38.46
C2 alto <i>burnout</i> + Moderado a bajo desgaste y satisfacción (riesgo moderado)	53	23.84
C4 alto desgaste y satisfacción y bajo burnout (Riesgo medio)	1	0.0047
C5 alto desgaste y <i>burnout</i> y baja satisfacción alto STS y BO y bajo CS (el más alto riesgo)	29	13.07
Ninguno	52	23.84
Total	220	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a los análisis del SPSS

La tabla 2, que se presenta arriba, muestra los porcentajes de enfermeros(as) con perfiles de riesgo según diagnóstico del ProQOL V. Como se puede observar, con respecto al puntaje, la categoría ideal C1 (alta satisfacción + *burnout* y desgaste Moderado a bajo) contiene al 38.45% que representa a 85 personas de los que respondieron. Esto significa que para este grupo observado, su trabajo implica gran satisfacción, lo que los mantiene con poco desgaste y un burnout moderado, es el grupo ideal de enfermería, quienes disfrutan de atender al paciente y lo hacen con grata sensación de estar realizando su trabajo satisfactoriamente. Sin embargo, asimismo se observa que el 23.84% de los que respondieron se encuentran en la categoría C2 de riesgo moderado, lo que significa que en este grupo, hay alto burnout, como sabemos, el burnout ocasiona desgaste emocional, baja realización personal y despersonalización, por lo que en este grupo, su calidad de vida y su trabajo se ven afectados considerablemente. Por otra parte, una persona está en riesgo medio y 29 personas (13.07 %) se encuentran en el C5 (el más alto riesgo) donde el *burnout* y el desgaste es alto y la satisfacción es baja. Los que aparecen en C5, que son 29 personas, padecen una afectación severa que debe ser atendida, pues son personas con una calidad de vida que ha sufrido alteraciones a través de sus padecimientos psicosociales y que se manifiesta en su salud física, en su desempeño y en la competitividad de la institución. Además estas afectaciones se reflejan en general en el clima organizacional. Sería importante

atender a cada grupo específico por separado, dado que los padecimientos siguen distintas trayectorias y distintas actitudes y comportamientos por lo que cualquier intervención que se planee deberá hacerse para cada grupo diagnosticado.

Discusión

El objetivo general de la investigación se alcanzó al diagnosticar en qué grupo se encuentran cada uno de los 220 empleados de enfermería encuestados. Como se pudo observar, existen en el grupo de C2 y en el C5 empleados que requieren atención inmediata, por lo que no debe tratarse con negligencia este caso en donde los síntomas emocionales, actitudinales, conductuales y somáticos de los trabajadores de enfermería claramente impactan en la calidad del servicio que se ofrece en las instituciones del sector salud pública. Dentro de esas manifestaciones, se observa asimismo, poco interés en realizar su trabajo debido a fatiga crónica. En ese estudio, coincidentemente con estudios realizados por Harrison, 1993; Cherniss, 1993; Thompson, Page & Cooper, 1993, entre otros, se observa que la autoeficacia percibida por los empleados que padecen burnout es muy baja, al empleado se le dificulta cada vez más realizar el mismo trabajo que antes hacía rápidamente.

Asimismo, se observa que el desgaste emocional de los empleados detectados en C2 y C5 lo que habla de un nivel alto de agotamiento emocional. Esta característica se debe principalmente a que en las instituciones de salud públicas en México, la sobrecarga de trabajo y los altos volúmenes de pacientes, así como las exigencias mentales y físicas a que son sometidos, les ocasionan los niveles de agotamiento que se observan.

Limitaciones

La muestra de estudio se conformó por una plantilla de 220 enfermeros(as), aunque se contó la participación de la mayoría, se debe aplicar el estudio a una muestra mayor para poder generalizar los resultados.

Áreas de oportunidad futura

Se sugiere la aplicación del estudio en una institución de mayor tamaño, para analizar una muestra mayor y ver como es el comportamiento en una población diferente a la analizada en el

presente trabajo.

Un área de oportunidad valiosa sería realizar una segunda aplicación de los instrumentos haciéndolo longitudinal para evaluar cómo evolucionan los resultados obtenidos con el tiempo.

Conclusiones y recomendaciones

Si bien se conoce que la importancia de la calidad de vida en el personal de enfermería ya ha sido ampliamente estudiado en el contexto internacional por investigadores tales como Fernández et al. (2013), Andrades y Valenzuela (2007), Romero, Meza, y Galindo (2008), Vallerand et al., (2010) entre otros, pues se conoce que el personal de enfermería son el eje central del cuidado en hospitales y centros de salud.

Sin embargo muy poco se conoce sobre personal de enfermería en México que han sido afectados por el desgaste por empatía y el *burnout* y cuál es su nivel de satisfacción por empatía y según nos menciona Collins y Long (2003), el desgaste por empatía es un tópico de gran interés en la comunidad científica y académica.

Por lo que la importancia de mantener una buena calidad de vida permite un mejor desempeño del profesional en las distintas áreas donde se desempeña, encontrándose que la calidad de vida laboral involucra el ambiente, el entorno, que se conforma de la comunicación con nuestros compañeros, nuestros superiores, y el equipo de trabajo, como nos mencionan Wether y Davis (2000).

El llevar a cabo este estudio permitió conocer la situación actual del personal que labora dentro del sector salud pública, obteniendo resultados que presentados en la institución servirán como una opción de mejora continua.

Se observa la importancia de tomar medidas de precaución para atender al personal que se encuentra dentro de la categoría cinco, que en un promedio de (13.07%) empleados de enfermería se encuentran con alto desgaste por empatía y *burnout* y baja satisfacción, siendo este el riesgo más alto, como se indica en la tabla 2.

Por lo que a continuación se hacen algunas recomendaciones que sirven como aportación para mejorar o prevenir afectaciones en la calidad de vida profesional en el campo profesional.

Llevar una vida sana acompañada de ejercicio, buenos hábitos alimenticios y horas adecuadas de

sueño permitirá contar con energía suficiente para afrontar una jornada laboral sin recaídas.

Mantener relaciones interpersonales, ya que como seres sociales que somos ocupamos de compartir emociones con los demás, esto ayuda asentirnos miembros de una sociedad y estimula la confianza en uno mismo.

Controlar los tiempos, no excederse en las jornadas laborales y dedicar tiempo a la meditación, lectura o actividad que propicie bienestar y calma.

En el caso de los superiores se recomienda, valorar el trabajo de los empleados haciéndoles saber que su desempeño es tomado en cuenta y su labor en la institución es valiosa.

El responsable en la organización debe desarrollar programas dirigidos a mejorar el ambiente y clima organizacional, sobre el desempeño del rol, dar retroalimentación desde la dirección hacia los demás departamentos.

Bibliografía.

Bergman, B., Ahmad, F. y Stewart, D. (2003). Physician health, stress and gender at a university hospital. *Journal Psychosomatic Research*, 54, 171-8.

Figley, C.R. (1982). Traumatization and comfort: Close relationships may be hazardous to your health. Paper presented at the Keynote Address for Families and Close Relationships: Individuals in Social Interaction. Lubbock, TX: Texas Tech University.

Figley, C.R. y Stamm, B.H. (1995). Self-applied Compassion Satisfaction Fatigue Questionnaire (Translated by Pedro Samayoa). El Quiché, Guatemala: s/ed.

Figley, C.R. (1999). Compassion fatigue as secondary traumatic stress disorder: An overview. En C.R. Figley (Ed.): *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 1-20). New York: Brunner-Routledge.

Follette V.M., Polusny, M.M. y Milbeck, K. (1994). Mental health and law enforcement professionals: Trauma history, psychological symptoms, and impact of providing services to child sexual abuse survivors. *Professional Psychology: Research and Practice*, 25(3), 275-282.

Foa, E., Rothbaum, B., Riggs, D. y Murdock, T. (1991). Treatment of posttraumatic stress disorder in rape victims: a comparison between cognitive-behavioral procedures and counseling. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59, 715-723.

Friedman, R. (2002). The importance of helping the helper. *Trauma and child welfare*. New

York: Basic Books.

Hammarberg, M. (1992). The Penn Inventory for Post Traumatic Stress Disorder in the general population: psychometric properties. *Psychological Assessment*, 4, 67-76.

Herman, J. L. (1992). *Trauma and recovery*. New York: Basic Books.

Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions. Towards a new psychology of trauma*. New York: Free Press.

McCann, I.L. y Pearlmann, L.A. (1990). Vicarious traumatization: A framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal of Traumatic Stress*, 3, 131-149.

Mollica, R., Caspi-Yavin, Y., Bollini, P., Truong, T., Tor, S. y Lavelle, J. (1992). The Harvard Trauma Questionnaire. Validating a cross-cultural instrument for measuring torture, trauma, and posttraumatic stress disorder in Indochinese refugees. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 180, 111-116.

Keane, T.M., Caddell, J.M. y Taylor, K.L. (1988). Mississippi Scale for Combat-related Posttraumatic Stress Disorder: Three studies in reliability and validity. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 85-90.

Miller, K., Stiff, J. y Ellis, B. (1988). Communication and empathy as precursors to burnout among human service workers. *Communication Monographs*, 55(9), 336-341.

Pearlman, L.A. y Saakvitne, K.W. (1995). Constructivist self development theory approach to treating therapists with vicarious traumatization and secondary traumatic stress disorder. En C.R. Figley (Ed.): *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp.150-177). New York: Brunner/Mazel.

Remer, R. y Elliott, J. (1988a). Characteristics of secondary victims of sexual assault. *International Journal of Family Psychiatry*, 9(4), 373-387.

Schaufeli, W.B. y Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout. *Common ground and worlds apart. Work and Stress*, 19, 256-262.

Stamm, B.H. (1995). Secondary traumatic stress: self-care issues for clinicians, researchers, and educators (pp. 230-246). Baltimore: The Sidran Press.

Stamm, B.H. (1997). Work-related secondary traumatic stress. *PTSD Research Quarterly*, 8(2), Spring.

Zapf, D. y Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. En S. Fox P. E. Spector (Eds.): *Counterproductive work behaviour* (pp. 237-270). New York: Erlbaum.

Zubizarreta, I., Sarasúa, B., Echeburúa, E., Corral, P., Sauca, D. y Emparanza, I. (1994).

Consecuencias psicológicas del maltrato doméstico. En E. Echeburua (Dir.): Personalidades violentas. Madrid: Pirámide.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

*CAPÍTULO 4: EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN
MÉRIDA, YUCATÁN.*

C.P. Regina Guadalupe Quintal Gómez, reginaquintal@hotmail.com,

Instituto Tecnológico de Mérida,

Dra. Leonor Elena López Canto, leonor.lopez@correo.uady.mx, Universidad Autónoma de
Yucatán,

Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia, jart2005@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de
México

CAPÍTULO 4

EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉRIDA, YUCATÁN.

C.P. Regina Guadalupe Quintal Gómez, reginaquintal@hotmail.com, Instituto Tecnológico de Mérida, Dra. Leonor Elena López Canto, leonor.lopez@correo.uady.mx, Universidad Autónoma de Yucatán, Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia, jart2005@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

El objetivo de la investigación es identificar, como parte del proceso empresarial, los factores clave que inciden en las capacidades empresariales en la industria del vestido en Mérida, Yucatán. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo descriptivo, su diseño es no experimental de tipo transversal o transeccional, y se aplicó una encuesta propuesta en la investigación de Kantis, Ishida y Komori (2002). El marco analítico de la investigación consiste en el proceso de creación de empresas de Kantis et al (2002), que consta de tres etapas: gestación del proyecto, puesta en marcha y desarrollo inicial. Se encontró que, en la etapa de gestación, las principales motivaciones iniciales del emprendedor son de carácter no económico; sus competencias las adquiere principalmente mediante la experiencia laboral y luego del sistema educativo y familiar. En la etapa de puesta en marcha de la empresa, se encontró que los empresarios hacen más uso de sus redes sociales que de sus contactos comerciales para solucionar sus problemas; la disponibilidad de fondos impactó de manera negativa y las fuentes de financiamiento a las que tienen acceso son más de carácter interno que externo. En la etapa de desarrollo inicial se encontró que los empresarios ingresan a mercados altamente competitivos y compiten con productos innovadores a nivel nacional y son competitivos en diseño de nuevos productos y en calidad.

Palabras clave: empresarialidad, emprendedores, creación de empresas.

Introducción

En este trabajo se presentan los resultados derivados del estudio de la empresarialidad en

Mérida, Yucatán, en la industria del vestido, con el fin de aportar conocimientos empíricos acerca de los factores clave que impulsaron a las personas de ese sector, a crear sus negocios. Se eligió la industria del vestido, debido a que dentro del Producto Interno Bruto manufacturero 2013, la rama de fabricación de prendas de vestir representa un sector de importancia (6.93%), sólo antecedido por la rama de productos alimenticios (65.52%) (Secretaría de Fomento Económico del Estado de Yucatán), asimismo en el estado de Yucatán la industria del vestido es el empleador número uno y cerca del 70% de los empleos son generados en las comunidades rurales, en donde más de la mitad son mujeres; y, actualmente, a pesar de la competencia de otros países en el estado, este sector se ha mantenido en número de unidades económicas (Cámara Nacional de la Industria del Vestido).

El objetivo general de la investigación es: Identificar los factores clave que estimulan o limitan la utilización de las capacidades empresariales, en cada etapa del proceso de creación de empresas, en la industria del vestido, en Mérida, Yucatán.

La empresarialidad, espíritu empresarial, función empresarial o emprendimiento son términos con que se ha traducido al español la palabra *entrepreneurship*; que, para numerosos autores consiste esencialmente en la creación de empresas (Gartner, 1989; Kantis, Ishida y Komori, 2002; Liñán, 2004; López, 2005; Varela, 2008) y que, por su importancia, impulsa la búsqueda de factores explicativos (Viego, 2004). Los estudios más recientes acerca de la empresarialidad se han centrado en estudiar el comportamiento del empresario e intentan explicar el proceso que sigue un posible emprendedor para crear una empresa (Gartner, 1989; González, 2006; Hisrich, Peters y Shepherd 2005; Liñán, 2004; Veciana, 2005; Kantis et al. 2002; Santos, 2004).

Diversos autores han propuesto modelos de empresarialidad en donde se explicitan los diversos factores que intervienen en el proceso de creación de empresas, entre los cuales se encuentran Kantis et al (2002), el cual se presenta en la figura 1.



Figura 1. Proceso de creación de empresas de Kantis et al.

Fuente: Kantis et al. (2002, p.8).

Kantis et al. (2002) mencionan que el comportamiento empresarial está influenciado por factores, desde la motivación para ser empresario hasta los contactos que le ayudan a resolver los problemas que va encontrando en el proceso de creación y crecimiento de la empresa. Su estudio se enfoca en la investigación de los factores clave que inciden sobre la conducta de los fundadores de las empresas dinámicas.

Método

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo descriptiva, ya que pretende medir una serie de características de la empresarialidad en la industria del vestido, en Mérida, Yucatán, y no busca establecer relaciones entre las variables medidas. El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal, ya que no manipula las variables independientes y éstas se analizan en un punto determinado en el tiempo.

Para poder determinar la población de estudio se revisaron tres directorios disponibles y se decidió considerar el directorio de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIIVE), correspondiente al estado de Yucatán, debido a que era el más actualizado. Dicho directorio al 6 de enero de 2010 (fecha en la que se tuvo acceso al directorio), contaba con 60 afiliados. Conforme a la clasificación establecida en el estudio tomado como referente para realizar la presente investigación (Kantis et al., 2002), los sujetos de estudio son empresas dinámicas¹ y

¹ Empresa dinámica: Empresa que cuenta entre tres y diez años de antigüedad y que aumentó su fuerza laboral entre 15 y 300 trabajadores.(Kantis et al, 2002.p.i).

empresas menos dinámicas². El levantamiento de la información se llevó a cabo de enero de 2010 a junio de 2011, para ello se contactó al total las empresas afiliadas al directorio de la CANAIVE, delegación Yucatán, esto debido a que el directorio no contaba con la información del número de empleados y la antigüedad de las empresas, por lo que no se podía identificar con antelación cuáles eran las empresas que cubrían los requisitos de empresas dinámicas y menos dinámicas. Se obtuvo una respuesta de 31 encuestas, de las cuales se separaron las que cubrían el criterio de empresas dinámicas (ocho) y las menos dinámicas (cuatro), haciendo un total de 12³. El instrumento utilizado fue el cuestionario diseñado por Kantis et al. (2002) el cual abarca las tres etapas del proceso de creación de empresas propuestas por dichos autores. Sus apartados son:

Información General: datos generales de la empresa y del empresario.

Etapas de Gestación: se recolecta información acerca de los factores que impulsaron al emprendedor a pensar en poner una empresa, se integra con 20 preguntas cerradas con respuestas variadas según la intención de cada reactivo, las preguntas se refieren a las motivaciones de las personas para iniciar un negocio, tanto las motivaciones internas: ser su propio jefe, realización personal, etc. como los factores externos: reacción de la familia, amigos, etc.; también se indaga sobre el contexto educativo, laboral y familiar en la obtención de las competencias para ser empresario; se recaba información sobre las principales fuentes de oportunidades empresariales y cómo las identifica el empresario y por último se obtiene información acerca de los principales factores que influyen en la decisión final de comenzar una empresa.

Etapas de puesta en marcha: se obtiene información acerca de los recursos que movilizó el emprendedor para poner en marcha su negocio, consta de seis ítems de los cuales el C1, C4 y C6 son tablas. En el ítem C1 la tabla construida indica las fuentes de financiamiento y la intensidad de su utilización (elevada, media, baja, o nula) por parte del emprendedor, tanto al inicio del negocio, como en los primeros años de vida del mismo. En el ítem C4 la tabla construida muestra información acerca de los medios (redes familiares, redes comerciales, redes institucionales, otros) que contribuyeron a facilitar, al empresario, el acceso a los recursos necesarios (información, tecnología y otros) para empezar un negocio. En el ítem C6 la tabla construida indica la medida (Muy importante, importante, algo importante y no importante) en la cual la experiencia laboral, la educación universitaria y la educación post-universitaria del empresario,

² Empresa menos dinámica: empresa que en el mismo tiempo no llegó a alcanzar los diez empleados (Kantis et al, 2002.p.i).

³ Las razones por las cuales no se obtuvo el 100% de los cuestionarios fueron las siguientes: 12 empresas estaban en proceso de cierre, 13 no aceptaron contestar el cuestionario y 4 eran maquiladoras de exportación que no cubrían las características del sujeto de estudio.

contribuyeron a mejorar el acceso a los recursos para empezar la empresa; los restantes ítems (C2, C3 y C5) son preguntas cerradas con respuestas variadas según la intención de cada reactivo.

Etapas de desarrollo inicial: se recoge información acerca de los factores que afectan el desarrollo inicial de la empresa, consta de ocho ítems cuyas respuestas son variadas según la intención de cada reactivo.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa *IBM SPSS Statistics* y el programa Microsoft Office Excel 2007. Para la confiabilidad del instrumento se utilizó la medida de consistencia interna: coeficiente del alfa de Cronbach obteniendo en el apartado B del instrumento .772, en el apartado C .936 y en el apartado D .764. Al medir las tres secciones del instrumento con el alfa de Cronbach éstas reflejaron un coeficiente por arriba de .75, por lo tanto (siguiendo el criterio sugerido por Hernández, Fernández y Baptista 2010) el instrumento es confiable. Para el análisis estadístico en el apartado a) información general, se usaron mediciones de nivel nominal, esto es contar su frecuencia de ocurrencia (Levin y Levin 2011, p.4), para el análisis estadístico del apartado b) etapa de gestación, c) etapa de puesta en marcha de la empresa y d) etapa de desarrollo inicial se usaron mediciones de nivel nominal, ordinal y por intervalos. En los casos de comparativos entre empresas más dinámicas y menos dinámicas se utilizó la proporción ($P = f/N$) y el porcentaje ($\% = (100) f/N$), dado que el número de empresas más dinámicas y menos dinámicas son diferentes. La medida de tendencia central utilizada fue la moda (puntaje o categoría que ocurre más frecuentemente en una distribución (Levin y Levin 2011) y la media aritmética $\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$

Resultados

Etapas de Gestación

(i). De la adquisición de la motivación y de las competencias para ser empresario.

i.1. ¿Cuáles son las motivaciones iniciales que llevan a una persona a pensar en ser empresario?

Tabla 1. Motivaciones iniciales del empresario

Factores motivadores	%
Para ser su propio jefe	91.7
Para lograr su realización personal	83.4
*Para mejorar su nivel de ingresos	66.7
Para poner en práctica sus conocimientos	66.6
Para contribuir a la sociedad	58.3

Según se observa en la Tabla 1 el factor más importante en las motivaciones iniciales del empresario es ser su propio jefe (91.7%), seguido de los factores: realización personal (83.4%), mejorar su nivel de ingresos (66.7%), poner en práctica sus conocimientos (66.6%) y para contribuir a la sociedad (58.3%).

i.2. ¿Cómo influye el contexto social cercano del emprendedor en el proceso motivacional?

Tabla 2. Influencia del factor: “Modelo de empresario ejemplar”, como motivador.

	Para ser como un empresario que usted admiraba y que era un pariente		Para ser como un empresario que usted admiraba y que era un amigo		Para ser como un empresario que usted admiraba y que era alguien de su ciudad		Para ser como un empresario que usted admiraba y que aparecía en los medios		Acumulado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	10	83.3	9.0	75.0	9.0	75.0	9	75.0	37	77.08%
No importante	1	8.3	1.0	8.3	1.0	8.3	1	8.3	4	8.33%
Algo importante	1	8.3	1.0	8.3	1.0	8.3	1	8.3	4	8.33%
Importante	0	.0	.0	.0	1.0	8.3	1	8.3	2	4.17%
Muy importante	0	.0	1.0	8.3	0	.0	0	.0	1	2.08%
Total	12	100.0	12.0	100.0	12.0	100.0	12	100.0	48	100%

En la Tabla 2 se puede observar que el factor de modelo de empresario ejemplar no fue importante como motivador para empezar un negocio.(si se considera las respuesta al grado de importancia la suma arroja: 14.58%)

Tabla 3. Reacción de las personas cercanas al empresario ante su intención de crear una empresa.

	Núcleo familiar		Otros miembros de la familia		Amigos		Colegas		Jefes previos		Profesores		Acumulado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0	1	8.3	3	25.0	5	41.7	7	58.3	6	50.0	22	30.5

aplica														6
Fuerte-mente negativa	0	0	0	.0	0	.0	0	.0	1	8.3	0	.0	1	1.39
Neutral	1	8.3	1	8.3	1	8.3	1	8.3	0	.0	0	.0	4	5.56
Positiva	5	41.7	5	41.7	4	33.3	4	33.3	4	33.3	3	25.0	25	34.7
														2
Fuerte-mente positiva	6	50.0	5	41.7	4	33.3	2	16.7	0	.0	3	25.0	20	27.7
														8
Total	12	100.	12	100.	12	100.	12	100.	12	100.	12	100.	72	100.
		0		0		0		0		0		0		0

Tomando los datos de la Tabla 3 se observa que la mayoría de los empresarios encuestados (frecuencia) externó que la reacción de las personas más cercanas a él, respecto a su intención de iniciarse como empresario, fue positiva y fuertemente positiva (la suma de los dos porcentajes es de 62.5%).

i.3. ¿Dónde adquieren las motivaciones y competencias para ser empresarios?

Tabla 4. Contexto que ha contribuido a adquirir las competencias empresariales

Contexto											
Competencias		Sistema educativo		Capacitación		Exp.laboral		Familiar		SUMA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a	Solucionar problemas	7	36.84 %	2	10.53 %	5	26.32 %	5	26.32 %	19	100%
b	Vocación por los negocios	2	16.67 %	2	16.67 %	3	25.00 %	5	41.67 %	12	100%
c	Capacidad para relacionarse con otros	3	17.65 %	4	23.53 %	4	23.53 %	6	35.29 %	17	100%
d	Tolerar el	3	20.00 %	2	13.33 %	7	46.67 %	3	20.00 %	15	100%

	riesgo/ince		%		%		%		%		
	rtidumbre										
e	Negociar	4	22.22	3	16.67	10	55.56	1	5.56	18	100%
			%		%		%		%		
f	Trabajar en	9	50.00	2	11.11	6	33.33	1	5.56	18	100%
	equipo		%		%		%		%		
g	Creatividad	5	31.25	4	25.00	2	12.50	5	31.25	16	100%
			%		%		%		%		
h	Conocimie	6	42.86	1	7.14	6	42.86	1	7.14	14	100%
	nto técnico		%		%		%		%		
i	Marketing	3	21.43	6	42.86	5	35.71	0	0.00	14	100%
			%		%		%		%		
j	Administra	3	33.33	2	22.22	4	44.44	0	0.00	9	100%
	r		%		%		%		%		
k	Trabajo	0	0.00	0	0.00	5	50.00	5	50.00	10	100%
	duro		%		%		%		%		
l	Planificar	4	33.33	3	25.00	4	33.33	1	8.33	12	100%
			%		%		%		%		
m	Comunicar	2	18.18	2	18.18	4	36.36	3	27.27	11	100%
			%		%		%		%		
n	Habilidad	1	11.11	2	22.22	5	55.56	1	11.11	9	100%
	para		%		%		%		%		
	motivar a										
	la gente										
	Suma	52	26.80	35	18.04	70	36.08	37	19.07	194	
			%		%		%		%		

Al analizar la Tabla 4, se observa que las competencias que tuvieron mayor frecuencia en el contexto *sistema educativo* fueron cinco: a,f,g,h y l, las competencias que tuvieron mayor frecuencia en el contexto *capacitación* fue una: i, las competencias que tuvieron mayor frecuencia en el contexto *experiencia laboral* fueron nueve: d,e,h,i,j,k,l,m y n, y por último las competencias que tuvieron mayor frecuencia en el contexto familiar fueron cuatro: b,c,g y k.

(ii). La identificación de la oportunidad de negocio en la que se basa la nueva empresa.

ii.1. ¿Cuáles son las fuentes principales de oportunidades de negocios?

Tabla 5. Grandes clientes como fuente principal de oportunidades de negocios

		Tipo de empresa (dinámica)							
		Más dinámica				Menos dinámica			
Sector/tamaño		Recuento	% de la fila	% del N° de la columna	N° del total Sector	Recuento	% de la fila	% del N° de la columna	N° del total Sector
No aplica	No aplica	2	50.0%	100.0%	25.0%	2	50.0%	100.0%	50.0%
Industria manufacturera	Gran empresa	2	66.7%	66.7%	25.0%	1	33.3%	50.0%	25.0%
	Pyme	1	50.0%	33.3%	12.5%	1	50.0%	50.0%	25.0%
Comercio mayorista	Gran empresa	1	100.0%	50.0%	12.5%	0	.0%	.0%	
	Pyme	1	100.0%	50.0%	12.5%	0	.0%	.0%	
Comercio minorista	Gran empresa	1	100.0%	100.0%	12.5%	0	.0%	.0%	

Conforme a lo que se observa en la Tabla 5, el 66.7% de los empresarios más dinámicos afirmaron contar con grandes clientes en la industria manufacturera al iniciar la empresa comparado con el 50% de las respuestas de los empresarios menos dinámicos; asimismo comparando empresarios más dinámicos y menos dinámicos, el 100% de los más dinámicos respondieron que cuentan con grandes clientes en el comercio mayorista y el comercio minorista, y los menos dinámicos respondieron que no tuvieron esos tipos de clientes.

Tabla 6. Propuesta comercial del empresario al iniciar su empresa

Cuál de las siguientes opciones caracterizaba su propuesta comercial al momento de iniciar la empresa	Tipo de empresa n=3			
	Más Dinámica		Menos dinámica	
	Recuento	% de la fila	Recuento	% de la fila
Innovación	1	33.3%	2	66.7%

Producto/servicio							
innovador a nivel internacional	0	.0%	.0%	1	100.0%	50.0%	

Producto/servicio							
innovador a nivel nacional	1	50.0%	100.0%	1	50.0%	50.0%	

Como se puede observar en la Tabla 6 el 66.7% de los empresarios menos dinámicos afirman que su propuesta comercial al iniciar su empresa era basada en la innovación comparado con el 33.3% de los más dinámicos, asimismo el 100% de los empresarios menos dinámicos contestaron que su producto y/o servicio es innovador a nivel internacional. 50% de los más dinámicos y menos dinámicos, afirman que su producto es innovador a nivel nacional.

Tabla 7. Segmentos de mercado al iniciar el negocio

Situación/tendencia al que dirigió su producto/servicio al iniciar su empresa	Tipo de empresa					
	Más Dinámica			Menos dinámica		
	Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
Demanda creciente	8	66.7%	100.0%	4	33.3%	100.0%
Demanda estancada	0	.0%	.0%	0	.0%	.0%
Demanda decreciente	0	.0%	.0%	0	.0%	.0%

G1.7. Conforme se observa en la Tabla 7, el 100% de las respuestas tanto de las empresas dinámicas como las menos dinámicas fue para la tendencia del mercado de “demanda creciente”

ii.2. ¿Cómo identifican las oportunidades?

Tabla 8. Redes sociales para identificar oportunidades de negocios.

Fuentes para identificar oportunidades			Tipo de empresa					
			Más Dinámica			Menos dinámica		
			Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
a) Interactuar/discutir con otras personas	No		4	80.0%	50.0%	1	20.0%	25.0%
	Si		4	57.1%	50.0%	3	42.9%	75.0%
b) Ferias comerciales	No		4	57.1%	50.0%	3	42.9%	75.0%
	Si		4	80.0%	50.0%	1	20.0%	25.0%

c)Artículos académicos	No	7	77.8%	87.5%	2	22.2%	50.0%
	Si	1	33.3%	12.5%	2	66.7%	50.0%
d)Experiencia	enNo	3	60.0%	37.5%	2	40.0%	50.0%
trabajos/actividades previas	Si	5	71.4%	62.5%	2	28.6%	50.0%

Al analizar la Tabla 8 se observa que las empresas más dinámicas utilizaron las siguientes fuentes para identificar oportunidades de negocios: a)Interactuar/discutir con otras personas 50%, b)Ferias comerciales 50% y d)experiencia en trabajos/actividades previas 62.5%; las menos dinámicas usaron las siguientes fuentes: a)Interactuar/discutir con otras personas 75%, c)Artículos académicos 50% y d)experiencia en trabajos/actividades previas 50%.

(iii). La elaboración del proyecto

iii.1. ¿Qué información y herramientas de planificación usan los emprendedores en la fase previa a la puesta en marcha del negocio.

Tabla 9. Información económica y técnica que usan los empresarios en la fase previa a la puesta en marcha.

Información usada por los empresarios en la fase previa a la puesta en marcha.		Tipo de empresa					
		Más Dinámica			Menos dinámica		
		Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
Tamaño de planta	Si	4	80.0%	50.0%	1	20.0%	25.0%
	No	4	57.1%	50.0%	3	42.9%	75.0%
Tamaño de inversión	Si	6	85.7%	75.0%	1	14.3%	25.0%
	No	2	40.0%	25.0%	3	60.0%	75.0%
Conocimiento técnico y aplica acceso	No	1	100.0%	12.5%	0	.0%	.0%
	Si	6	66.7%	75.0%	3	33.3%	75.0%
Cantidad y características de los potenciales competidores	No	1	50.0%	12.5%	1	50.0%	25.0%
	Si	3	75.0%	37.5%	1	25.0%	25.0%
Tamaño del mercado	No	5	62.5%	62.5%	3	37.5%	75.0%
	Si	5	83.3%	62.5%	1	16.7%	25.0%
Características del mercado	No	3	50.0%	37.5%	3	50.0%	75.0%
	Si	7	77.8%	87.5%	2	22.2%	50.0%
Canales de distribución y formas de acceso	No	1	33.3%	12.5%	2	66.7%	50.0%
	No	0	.0%	.0%	1	100.0%	25.0%
	Si	6	75.0%	75.0%	2	25.0%	50.0%
	No	2	66.7%	25.0%	1	33.3%	25.0%

Tomando de base la Tabla 9, los empresarios más dinámicos contestaron por arriba del 50% a seis tipos de información que usan en la fase previa a la puesta en marcha de un negocio comparado con la respuesta de los menos dinámicos que contestaron por arriba del 50% a tres tipos de información.

Tabla 10. Tipo de Información con la que contaba el emprendedor antes de iniciar el negocio.

		Tipo de empresa			
		Más Dinámica		Menos dinámica	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Herramientas de planeación:					
Plan de negocios	Si	4	50.0%	2	50.0%
	No	4	50.0%	2	50.0%
Cash flow para los primeros años de operación	Si	3	37.5%	3	75.0%
	No	5	62.5%	1	25.0%
Cálculo de la TIR	Si	4	50.0%	0	.0%
	No	4	50.0%	4	100.0%
Cálculo del periodo necesario para recuperar el capital	Si	6	75.0%	2	50.0%
	No	2	25.0%	2	50.0%
Estimación aproximada de las ventas y los costos	Si	7	87.5%	2	50.0%
	No	1	12.5%	2	50.0%
Cálculo del ingreso personal que usted esperaba para el futuro	Si	6	75.0%	1	25.0%
	No	2	25.0%	3	75.0%

Analizando la Tabla 10, los empresarios más dinámicos utilizan herramientas de planeación más frecuentemente que los empresarios menos dinámicos al momento de iniciar una empresa, sin embargo la herramienta de planeación “plan de negocios” la usan tanto las empresas más dinámicas (50%) como las menos dinámicas(50%).

Tabla 11. Cálculos de costos de oportunidad antes de iniciar un negocio.

		Tipo de empresa					
		Más Dinámica			Menos dinámica		
		Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
Costos de oportunidad:							
a) Ha efectuado comparaciones con proyectos alternativos	No	3	60.0%	60.0%	2	40.0%	66.7%
	Si	2	66.7%	40.0%	1	33.3%	33.3%
	N.A	0	.0%	.0%	0	.0%	.0%

b)	Ha	No	5	100.0%	83.3%	0	.0%	.0%
efectuado		Si	1	50.0%	16.7%	1	50.0%	50.0%
comparaciones con		N.A	0	.0%	.0%	1	100.0%	50.0%
los ingresos								
esperados como								
empleado								
SUMA				60%			40%	

Antes de empezar un negocio los empresarios menos dinámicos de la industria del vestido en Mérida, Yucatán, calculan costos de oportunidad en mayor medida (50%) que los más dinámicos (16.7%).

Etapas de puesta en marcha de la empresa

(i). La decisión final de iniciar la actividad empresarial

i. 1. ¿Cómo adoptan los emprendedores la decisión final de comenzar un negocio?

Conforme a la Tabla 12, los factores no económicos representan un 51.04% de respuestas positivas comparado con los factores económicos que representan un 29.55% de respuestas positivas, en la adopción de la decisión final de poner en marcha la empresa. Entre los factores económicos que influyeron positivamente en su decisión de ser empresario, mencionan: mejorar sus ingresos (frecuencia 12=100%) y el tamaño y dinamismo del mercado (frecuencia 6= 50%). Entre los factores no económicos que influyeron positivamente en su decisión se encuentran: desarrollarse como persona (frecuencia 12=100%), enfrentar continuos desafíos (frecuencia 9=75%), contribuir a la sociedad (frecuencia 9=75%) y ser su propio jefe (frecuencia 7= 58.33%).

Tabla 12. Grado de importancia, para el empresario, de los factores económicos y no económicos en su decisión final de comenzar un negocio.

<u>Factores económicos</u>	Negativo	Neutral	Positivo
Nivel impositivo	6	6	0
Costos/Tiempos de tramitaciones y registros	7	5	0
Riesgo de quebrar	6	6	0
➡ Disponibilidad de financiamiento	8	3	1
Cantidad y tamaño de competidores	3	4	5
Tamaño y dinamismo del mercado	1	5	6
Crecimiento esperado de la economía	4	4	4
Nivel de ingresos y bienes familiares	1	6	5
Ser rico	1	8	3
Mejorar sus ingresos	0	0	12
Disponibilidad de apoyo público	4	5	3
Total n=132	41	52	39
	31.06%	39.39%	29.55%
<u>Factores no económicos</u>	Negativo	Neutral	Positivo
Ganar estatus social/reputación	5	2	5
Ser su propio jefe	3	2	7
Ser influyente en su comunidad	8	2	2
Enfrentar continuos desafíos	2	1	9
Desarrollarse como persona	0	0	12
Ser como una persona que admira	8	1	3
Contribuir a la sociedad	2	1	9
Estaba desempleado	6	4	2
Total n=96	34	13	49
	35.42%	13.54%	51.04%

Continuando con el análisis de la Tabla 12, en el factor económico “disponibilidad de fondos” se observa que ocho personas de las 12 entrevistadas (66.67%) respondieron que afectó negativamente su decisión de ser empresario, por lo que se puede considerar como uno de los

factores principales para poder tomar la decisión de poner en marcha la empresa.

(ii). El acceso y la movilización de los recursos necesarios para comenzar

ii.2.- ¿Cómo acceden a los recursos financieros y no financieros necesarios para poner en marcha el negocio y los movilizan?

Tabla 13. Importancia de la experiencia laboral y la educación universitaria para el acceso de recursos para iniciar la empresa.

Factores clave	Tecnología		Otros Recursos		Total		
	No importa	Importante	No importa	Importante	No importa	Importante	Importante
Contexto:							
Experiencia Laboral	0	11	0	9	0	20	46.52%
Nivel educativo	1	13	1	10	2	23	53.48%

Como se observa en la Tabla 13 un 46.52% de las respuestas fue para la experiencia laboral y un 53.48% fue para el nivel educativo por lo que este último se puede considerar un factor clave para conseguir los recursos necesarios para iniciar el negocio.

Tabla 14. Medios que han contribuido a facilitar el acceso a recursos no financieros (información, tecnología y otros recursos) necesarios para iniciar la empresa.

Medios que han contribuido a facilitar el acceso a recursos			Tipo de empresa			
			Más Dinámica		Menos dinámica	
			Recuento	% por factor	Recuento	% por factor
a	Amigos	No	14	58.33%	6	50.00%
		Si	10	41.67%	6	50.00%
b	Parientes	No	15	62.50%	6	50.00%
		Si	9	37.50%	6	50.00%
c	Conocidos	No	14	58.33%	6	50.00%
		Si	10	41.67%	6	50.00%
d	Personas desconocidas presentadas por amigos, parientes o conocidos	No	16	66.67%	7	58.33%
		Si	8	33.33%	5	41.67%
e	Proveedores de su región	No	13	54.17%	4	33.33%
		Si	11	45.83%	8	66.67%
f	Proveedores de otra región	No	13	54.17%	7	58.33%
		Si	11	45.83%	5	41.67%
g	Consumidores localizados en la misma región	No	18	75.00%	8	66.67%
		Si	6	25.00%	4	33.33%
h	Consumidores localizados en otra región	No	15	62.50%	9	75.00%
		Si	9	37.50%	3	25.00%
i	Otros colegas	No	15	62.50%	6	50.00%
		Si	9	37.50%	6	50.00%
j	Profesores	No	19	79.17%	8	66.67%
		Si	5	20.83%	4	33.33%

k	Universidades	No	17	70.83%	7	58.33%
		Si	7	29.17%	5	41.67%
l	Institución pública	No	22	91.67%	9	75.00%
		Si	2	8.33%	3	25.00%
m	Asociación comercial	No	17	70.83%	6	50.00%
		Si	7	29.17%	6	50.00%
n	Otro	No	23	95.83%	9	75.00%
		Si	1	4.17%	3	25.00%

Como se puede observar en la Tabla 14 los empresarios menos dinámicos utilizan más sus redes para acceder a recursos no financieros (por ejemplo información, tecnología y otros recursos) que los más dinámicos. Los empresarios menos dinámicos refieren que amigos, parientes, conocidos, proveedores de su región, otros colegas y asociaciones comerciales contribuyeron en mayor medida a facilitar el acceso a los recursos no financieros.

Tabla 15. Fuentes de financiamiento más utilizadas en la etapa de inicio de la empresa.

FUENTES INTERNAS				Inicios		Primeros años	
				Frecuencia	%	Frecuencia	%
a	Ahorros personales de los fundadores			5	23.81%	5	23.81%
b	Parientes y amigos			3	14.29%	3	14.29%
c	Tarjeta de crédito personal			3	14.29%	3	14.29%
Total F.I.				11	52.38%	11	52.38%
FUENTES EXTERNAS							
d	Inversores privados			1	4.76%	1	4.762%
e	Empresas de capital de riesgo			0	0.00%	0	0.000%
f	Bancos préstamos			1	4.76%	0	0.000%
g	Bancos sobregiro en cuenta corriente			1	4.76%	1	4.762%
h	I.P.N. Préstamos/ garantías			0	0.00%	1	4.762%
i	I.P.N. Subsidios			0	0.00%	0	0.000%
j	Gob. Local. Préstamos/ garantías			0	0.00%	1	4.762%
k	Gob. Local. Subsidios			0	0.00%	0	0.000%
Total F.E.				3	14.29%	4	19.05%
OTRAS FUENTES							

l	Clientes	2	9.52%	0	0.000%
m	Proveedores	2	9.52%	0	0.000%
n	Factoring	0	0.00%	2	9.524%
o	Atraso en pago de impuestos	1	4.76%	2	9.524%
p	Atraso en pago de servicios	1	4.76%	0	0.000%
q	Atraso en pago de salarios	0	0.00%	1	4.762%
r	Compra de maquinaria y equipo usado	1	4.76%	1	4.762%
s	Otros	0	0.00%	0	0.000%
	Total Otras fuentes	7	33.33%	6	28.57%
	SUMA TOTAL	21	100.00%	21	100.00%

Como se observa en la Tabla 15 las fuentes internas de financiamiento (52.38% de las respuestas): Ahorros personales de los fundadores, parientes y amigos, y tarjeta de crédito personal, desempeñan un papel significativo en la etapa de inicio de la empresa, proveyendo los recursos necesarios para comenzar.

Tomando de base la Tabla 15, la composición de los fondos refleja que un mayor porcentaje de los empresarios prefiere financiamiento interno que externo, este comparativo refleja la actitud del empresario hacia utilizar en menor medida las fuentes externas de financiamiento.

Tabla 16. Tiempo transcurrido desde la decisión de iniciar hasta la puesta en marcha del negocio.

Cuanto tiempo, desde que tomó la decisión de comenzar, le llevó lanzar el negocio (en meses)	Tipo de empresa					
	Más Dinámica			Menos dinámica		
	Recuento	% de columna	Acum	Recuento	% de columna	Acum
0-6 meses	6	75%	75%	3	60%	60%
7-12 meses	1	12.5%	87.5%	1	20%	80%
13-18 meses	0	0%	87.5%	0	0%	80%
18-24 meses	1	12.5%	100%	1	20%	100%

Como se puede observar en la Tabla 16 un 75% de los empresarios más dinámicos y un 60% de los menos dinámicos contestaron que el tiempo que transcurrió, desde que tomaron la decisión de iniciar un negocio hasta ponerlo en marcha, estuvo entre los cero y los seis meses.

Etapas de desarrollo inicial de la empresa

(i). La introducción al mercado

(i).1. ¿Cuáles son los factores que influyen en el ingreso al mercado?

Tabla 17. Intensidad de la competencia durante los primeros años de vida de la empresa.

		Tipo de empresa							
		Más Dinámica				Menos dinámica			
		Recuento	% de la fila	% del N de la columna	% Acumulado	Recuento	% de la fila	% del N de la columna	% Acumulado
Intensidad de la competencia	Muy baja	0	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Baja	3	75.00%	37.50%	37.50%	1	25.00%	25.00%	25.00%
	Media	2	66.70%	25.00%	62.50%	1	33.30%	25.00%	50.00%
	Alta	2	50.00%	25.00%	87.50%	2	50.00%	50.00%	100.00%
	Muy alta	1	100.00%	12.50%	100.00%	0	0.00%	0.00%	100.00%
Tamaño predominante de los competidores		Pymes	5	71.40%	62.50%	2	28.60%	50.00%	
		Grandes empresas	3	60.00%	37.50%	2	40.00%	50.00%	

Comparando a las empresas más dinámicas con las menos dinámicas se observa en la Tabla 17, que tanto las empresas más dinámicas como las menos dinámicas ingresan en mercados con altos niveles de competencia (se tomó intensidad media, alta y muy alta dando un 72.5% para las más dinámicas y un 75% para las menos dinámicas); y el tamaño predominante de los competidores en el caso de las más dinámicas son Pymes y en el caso de las menos dinámicas son tanto Pymes como grandes empresas.

(ii). La gestión de la empresa en los primeros años.

(ii). 2. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores durante esta fase?

(ii). 3. ¿Cómo financian su operación y crecimiento?

(ii). 4. ¿Cómo enfrentan estos problemas?

Conforme a la Tabla 15, se observa que los empresarios utilizan más fuentes de financiamiento externo en la etapa de los primeros años de vida de la empresa (19.05%), que en la etapa de inicio (14.29%).

Tabla 18. Redes sociales de los empresarios

Redes sociales		Tipo de empresa					
		Más Dinámica			Menos dinámica		
		Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
Redes Sociales							
Familia/amigos	No	6	75.0%	75.0%	2	25.0%	50.0%
	Si	2	50.0%	25.0%	2	50.0%	50.0%
Colegas	No	6	75.0%	75.0%	2	25.0%	50.0%
	Si	2	50.0%	25.0%	2	50.0%	50.0%
Universidad	No	7	70.0%	87.5%	3	30.0%	75.0%
	Si	1	50.0%	12.5%	1	50.0%	25.0%
Centros de invest.	No	6	66.7%	75.0%	3	33.3%	75.0%
	Si	2	66.7%	25.0%	1	33.3%	25.0%
Recursos internos	No	6	66.7%	75.0%	3	33.3%	75.0%
	Si	2	66.7%	25.0%	1	33.3%	25.0%

Conforme a la Tabla 18 los empresarios menos dinámicos aprovechan más sus redes sociales para solucionar los problemas que los más dinámicos. Un 50% afirmó que la familia y los amigos los ayudaron a solucionar los problemas y un porcentaje igual dijo que sus colegas los habían ayudado a solucionar sus problemas.

Tabla 19. Redes comerciales de los empresarios

Redes comerciales		Tipo de empresa					
		Más Dinámica			Menos dinámica		
		Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
Instituciones públicas	No	7	70.0%	87.5%	3	30.0%	75.0%
	Si	1	50.0%	12.5%	1	50.0%	25.0%

Cámaras	No	7	70.0%	87.5%	3	30.0%	75.0%
	Si	1	50.0%	12.5%	1	50.0%	25.0%
Consultoras	No	6	75.0%	75.0%	2	25.0%	50.0%
	Si	2	50.0%	25.0%	2	50.0%	50.0%
Proveedores/ clientes	No	6	66.7%	75.0%	3	33.3%	75.0%
	Si	2	66.7%	25.0%	1	33.3%	25.0%

Conforme a la Tabla 19 los empresarios menos dinámicos aprovechan más sus redes comerciales para solucionar los problemas que los más dinámicos. Un 50% de los empresarios menos dinámicos contestó que usan sus redes comerciales, específicamente consultoras, para solucionar sus problemas en los primeros años de vida de la empresa.

Tabla 20. Papel que desempeñan las instituciones en el desarrollo inicial de los emprendimientos dinámicos.

Instituciones		Tipo de empresa					
		Más Dinámica			Menos dinámica		
		Recuen to	% de la fila	% del N de la columna	Recuen to	% de la fila	% del N de la columna
Instituciones públicas	No	7	70.0%	87.5%	3	30.0%	75.0%
	Si	1	50.0%	12.5%	1	50.0%	25.0%
Cámaras	No	7	70.0%	87.5%	3	30.0%	75.0%
	Si	1	50.0%	12.5%	1	50.0%	25.0%
Universidades/ Centros de investigación	No	7	70.0%	87.5%	3	30.0%	75.0%
	Si	1	50.0%	12.5%	1	50.0%	25.0%
Total	No	21	70.0%	87.5%	9	30.0%	75.0%
	Si	3	50.0%	12.5%	3	50.0%	25.0%

Conforme a lo que se observa en la Tabla 20 se puede mencionar que las instituciones de apoyo no desempeñan un papel importante en la etapa de desarrollo inicial de los emprendimientos dinámicos, ya que un 87.5% en las empresas más dinámicas y un 75% en las menos dinámicas externaron que no recibieron algún tipo de apoyo de esas instituciones para resolver sus problemas en los primeros años de vida.

Conclusiones

A la luz del enfoque del comportamiento en el estudio de la empresarialidad y siguiendo el

modelo establecido por Kantis et al. (2002), se concluye, en la etapa de gestación del proyecto, que las principales motivaciones iniciales que llevan a una persona a pensar en ser empresario son: en primer lugar, ser su propio jefe, seguido de lograr su realización personal, mejorar su nivel de ingresos, poner en práctica sus conocimientos y contribuir a la sociedad, principalmente son factores no económicos (cuatro de los cinco mencionados), esta descripción concuerda con las conclusiones efectuadas por Kantis et al. (2002, p. 75). Adicionalmente los mismos autores mencionan del poco valor que los empresarios latinoamericanos le dieron al modelo de empresario ejemplar como motivador del emprendimiento lo que también concuerda con la opinión de los empresarios de la industria del vestido en Mérida, Yucatán, quienes igualmente no le dieron mucho valor a este factor. El estudio arrojó que un mayor número de competencias son adquiridas en el contexto de la experiencia laboral, comparado con las adquiridas en el contexto sistema educativo, en el contexto familiar y en el contexto capacitación, lo cual también concuerda con las afirmaciones de Kantis et al. (2002).

Entre las fuentes de oportunidades de negocios se halló que tanto las empresas más dinámicas como las menos dinámicas, al iniciar su negocio, dirigieron sus productos o servicios hacia un mercado con demanda creciente, las empresas más dinámicas aprovechan más sus oportunidades de negocios con grandes clientes que los menos dinámicos y que los proyectos comerciales de los empresarios menos dinámicos se basan más en la innovación que los de los más dinámicos. Los empresarios identificaron oportunidades de negocios, principalmente de sus redes de contactos personales y de su experiencia en trabajos y actividades previas.

Los empresarios más dinámicos utilizan herramientas de planeación más frecuentemente que los empresarios menos dinámicos al momento de iniciar una empresa, sin embargo la herramienta de planeación “plan de negocios” la usan tanto las empresas más dinámicas como las menos dinámicas. Antes de empezar un negocio los empresarios menos dinámicos calculan costos de oportunidad en mayor medida que los más dinámicos. Sin embargo los empresarios encuestados usaron en una baja proporción la información de la cantidad y características de los potenciales competidores.

En la etapa de puesta en marcha incidieron tanto los factores no económicos (desarrollarse como persona, enfrentar continuos desafíos, contribuir a la sociedad y ser su propio jefe) como los factores económicos (mejorar su ingreso y tamaño y dinamismo del mercado). El factor económico “disponibilidad de fondos” afectó negativamente su decisión de ser empresario (coincide con los resultados del estudio de Kantis et al., 2002). Los empresarios encuestados mencionaron que el capital de riesgo es nulo en Mérida, ya que los bancos prestan dinero a quien

no lo necesita, pues piden garantías por los recursos monetarios a entregar, y si los empresarios las tuvieran no estarían pidiendo prestado. Los empresarios expresaron que el nivel educativo es importante para conseguir los recursos necesarios para iniciar un negocio, los empresarios menos dinámicos utilizan más sus redes para acceder a recursos no financieros (por ejemplo información, tecnología y otros recursos) que los más dinámicos; los empresarios menos dinámicos refieren que amigos, parientes, conocidos, proveedores de su región, otros colegas y asociaciones comerciales contribuyeron en mayor medida a facilitar el acceso a los recursos no financieros. La principal fuente de financiamiento utilizada por los empresarios son los ahorros personales de los fundadores, parientes y amigos, y tarjeta de crédito personal, la composición de los fondos refleja que un mayor porcentaje de los empresarios prefiere financiamiento interno que externo, este comparativo refleja la actitud del empresario hacia utilizar en menor medida las fuentes externas de financiamiento, debido a la desconfianza en las instituciones bancarias y de gobierno. Esta falta de financiamiento hizo que las empresas operaran con una escala menor a la requerida para ser competitiva y que operaran con un menor nivel de tecnología que el deseado. En la etapa de desarrollo inicial tanto las empresas más dinámicas como las menos dinámicas ingresan en mercados con altos niveles de competencia. El tamaño predominante de los competidores en el caso de las más dinámicas son Pymes y en el caso de las menos dinámicas son tanto Pymes como grandes empresas. Las empresas más dinámicas mencionaron que tienen principalmente las siguientes ventajas frente a sus competidores: diseño y calidad. Los principales problemas que enfrentan los empresarios en esta fase son: gerenciar la empresa, conseguir proveedores, conseguir clientes y tener un flujo de efectivo balanceado, expresaron que no recibieron algún tipo de apoyo de las instituciones para resolver sus problemas y que principalmente la familia, los amigos y colegas los ayudaron a solucionar los problemas, en este aspecto los empresarios menos dinámicos aprovechan más sus redes comerciales para solucionar los problemas que los más dinámicos. Los empresarios mencionaron que su empresa inicia con dos socios, cuyas funciones son complementarias y generalmente sus especialidades son técnicas y no administrativas, por lo que gerenciar la empresa fue un factor limitante en esta etapa. Se espera que este estudio de la empresariedad realizado, en un sector económico, en Mérida, Yucatán, abone a las investigaciones realizadas en la región para que a futuro se tenga información más completa acerca de la empresariedad en el estado de Yucatán y se pueda usar para sustentar políticas de fomento al mismo. Aunque el alcance del estudio fue muy limitado, debido a que esta investigación no contó con ningún financiamiento, se puede usar las conclusiones para definir algunas hipótesis para investigaciones futuras que sumen a lo realizado

en este trabajo. Asimismo se pueden utilizar estos hallazgos para ir construyendo estrategias enfocadas a la enseñanza, desarrollo y escalamiento del tema de la empresarialidad, no sólo en las Instituciones educativas sino en todo el ecosistema emprendedor.

Bibliografía.

Camara nacional de la industria del vestido. (s.f.). *Camara nacional de la industria del vestido*. Obtenido de <http://www.canaive.org.mx>

Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship theory and practice*, 47-68.

González, F. (2006). *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Madrid, España: Pirámide.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, B. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Hisrich, R., Peters, M. y Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship* (Sexta ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Washington: BID.

Levin, J. y Levin, W. (2011). *Fundamentos de estadística en la investigación social* (Segunda ed.). México, D.F., México: Alfaomega y Oxford.

Liñan, F. (2004). *Educación empresarial y modelo de intenciones. Formación para un empresariado de calidad. Análisis empírico para la provincia de Sevilla*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Facultad de ciencias económicas y empresariales. Sevilla: Universidad de Sevilla.

López, L. (2005). *Desarrollo de emprendedores en instituciones de educación superior. (Tesis de maestría)*. Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de contaduría y administración. Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán.

Santos, F. (2004). Convergencia, desarrollo y empresarialidad en el proceso de globalización económica. *Revista de economía mundial*, 171-202.

Secretaría de Fomento Económico del estado de Yucatán. (s.f.). *Secretaría de Fomento Económico del estado de Yucatán*. Obtenido de <http://www.sefoe.yucatan.gob.mx>

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (Tercera ed.). Cali, Colombia: Pearson.

Veciana, J. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona.

Viego, V. (2004). Empresarialidad e instituciones: dos nuevas perspectivas del análisis regional contemporáneo. *Eure*, 30(90), 41-63.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 5: O EMPREENDEDOR

Dr. Emanuel Leite – Universidade de Pernambuco – UPE – emanueleite@hotmail.com

Dr. Ericê Correia – Universidade de Pernambuco – ericecorreia@gmail.com

CAPÍTULO 5

O EMPREENDEDOR

Dr. Emanuel Leite – Universidade de Pernambuco – UPE – emanueleite@hotmail.com

Dr. Ericê Correia – Universidade de Pernambuco – ericecorreia@gmail.com

Introdução

Do desenvolvimento de novas formas e fontes de inovação até um incremento permanente da produtividade, os profundos problemas fundamentais que estão sendo descobertos e solucionados menos pelas grandes organizações e mais por pioneiros - em novas indústrias, com idéias e renovada dinâmica empreendedora – com alto grau de criatividade, inovação e espírito empreendedor.

O destino a humanidade é determinado, não pelas abstrações estatísticas agregadas dos economistas convencionais, mas pelo engenho coletivo e sabedoria dos empreendedores – mola mestra do desenvolvimento econômico.

A teoria mais corrente sobre o Capitalismo sofre de uma falha fundamental e traiçoeira: uma desconfiança profunda e uma enorme incompreensão sobre o que venha a ser, na realidade, um empreendedor, em inglês entrepreneur, que também, segundo Drucker, pode ser traduzido por empreendedor, pois um empresário nem sempre é um empreendedor, e um empreendedor nem sempre é um empresário. Aqui, o leitor os identificará claramente. . A Inovação e o Espírito Empreendedor de Peter F. Drucker. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2 ed., 1987) é a bíblia sobre inovação e espírito empreendedor.

Com os seus fluxos circulares de poder aquisitivo, seus mercados manipulados por mãos invisíveis, suas inter-relações entre mercadorias e dinheiro, a Economia Moderna, de fato, parece um vastíssimo drama matemático, que se desenrola num complicado palco teórico, sem um protagonista desempenhando papel algum.

A ideia dominante no espírito público é a de que a Economia é um problema com um pequeno número de soluções limitado por preferências, tecnologias e recursos naturais - que se podem expressar através de séries de equações simultâneas.

Dentro deste esquema, o único papel que se atribui ao capitalista ou empreendedor é o de ser um intermediário marginal entre todas essas limitações. Até os seus principais apologistas

acadêmicos vêem-no como um simples “aproveitador de oportunidades”, uma variedade de marionete manejada por uma coleção de fios que se ligam a custos e preços, um servo do consumidor soberano.

Como variável dependente, o empreendedor correr risco de desaparecer entre as sombras de fatores imperativos de produção, matéria-prima, trabalho e capital, e números impressionantes representando dinheiro e demanda agregada.

Mas existem indivíduos, nas suas fantasias, visualiza os empreendedores como uma pequena elite de “tubarões manobrando as rédeas das empresas, sem ver a realidade de uma imensa classe de empreendedores e aspirantes — milhões de pessoas, em todos os lugares do mundos — que constituem quase que a maioria absoluta dos cidadãos que trabalham.

Seja como for, a teoria de Marx sobre uma força burguesa dinâmica e criativa é mais correta de que o conceito de Adam Smith sobre a Economia vista como urna imensa “máquina” guiada por mãos invisíveis, na qual os empreendedores são instrumentos do “mercado”.

É necessário hoje mantêm a virtude de reconhecer o papel criativo e inovador dos negócios que se processam em toda sociedade humana. O problema é que temos que conviver com aqueles que consideram maligno o poder dos negócios e egoístas seu espírito e objetivos.

Presenciamos pronunciamento onde pontificam que o empreendedor tem uma estatura moral extremamente baixa. Se essas pessoas o eximem de ser um desapiedado explorador dos operários é, apenas, para apresentá-lo como um insaciável egoísta dedicado a conseguir os seus próprios fins, a qualquer custo.

Adam Smith, vez por outra, admite que esse egoísmo possa atender ao interesse público, e que a ganância acabe levando à prosperidade coletiva. Na melhor das hipóteses, sua teoria da “mão invisível” põe o empreendedor à mercê dos seus apetites, que, no final das contas, se resumem na sua maior ou menor sensibilidade para atender... os apetites dos outros.

Sob o ponto de vista de Smith é só do “luxo e capricho” do capitalista, da sua sede por “bugigangas e quinquilharias de uma economia de grandeza”, que o pobre “obtem a sua parte das necessidades da vida, que ele esperaria em vão se fosse contar com a humanidade e o senso de justiça” dos que se situam acima dele. Nas linhas mais famosas que, talvez,

Adam Smith escreveu, ele diz dos capitalistas, textualmente: “Apesar de seu egoísmo natural e rapacidade, embora visem unicamente suas próprias conveniências e o único objetivo a que se propõem seja o de satisfazerem a própria vaidade e seus insaciáveis desejos com Os milhares de seres humanos que empregam nas suas fábricas são levados por uma mão invisível e sem intenção e sem saber o que fazem, ao progresso no interesse da sociedade”.

Não deixa de constituir um tributo à importância fundamental de A Riqueza das Nações para o pensamento moderno o fato de Adam Smith ter reunido, ao mesmo tempo, a apologia e a crítica do sistema. Para criticar o Capitalismo, existem aqueles que simplesmente papagueiam a visão sombria de Smith quanto aos empreendedores, mas resguardam-se de fazer referência ao milagre dos mercados.

Para enaltecer o Capitalismo, têm os que proclamam a onisciência da “mão invisível” nos mercados, mas silencia sobre as motivações secretas dos empreendedores. O fato é que tanto uma, quanto outra manifesta o seu desdém profundo pelo “homem de negócios”.

A Economia Na Lógica Empreendedora

Pesquisando em tudo quanto se escreveu até hoje sobre Economia, o melhor que se pode afirmar a respeito do empreendedor é que, enquanto Adam Smith negava que pudéssemos esperar qualquer coisa de bom de sua humanidade, John Mayriard Keynes enxergava essa qualquer coisa de bom no “espírito animal” do homem de empresa.

O problema de todas essas teorias sobre o Capitalismo é a sua inépcia científica. Mesmo que não possamos exigir dos economistas que se comportem como filósofos moralistas, temos todo o direito de exigir que eles, ao menos, observem o mundo de maneira acurada.

Observando o mundo, qualquer pessoa no uso de suas faculdades normais constata a escassez de fatos na fundação desses preconceitos com que se turva a visão sobre as atividades reais dos empreendedores. O empreendedor não é simplesmente um joguete do capital, do trabalho, e da terra; é ele que define e cria o capital, confere valor a terra, e contribui com o seu trabalho, que dá um sentido e uma finalidade ao trabalho dos outros.

Ele não é um instrumento dos mercados, mas um fazedor de mercados; não é um otimizador de recursos mas um seu inventor; não é um ser suscetível às demandas existentes, mas um inovador que cria demandas; não é principalmente um usuário de tecnologias mas um seu produtor. Ele não opera dentro da esfera limitada dos desequilíbrios do mercado, das opções marginais e dos avanços incrementais. Para essas miudezas, não se precisam empresários. Qualquer advogado ou burocrata pode resolvê-las.

No seu papel mais útil e inventivo, os empreendedores procuram os monopólios: os produtos únicos, as inovações exclusivas no campo das modas, as campanhas de Marketing, os novíssimos designs. Essas aventuras rompem os equilíbrios existentes em lugar de restaurar as correlações naturais de igualdade que as forças externas tenham tirado do lugar.

Devido ao fato de poderem modificar os limites técnicos e despertar novas necessidades, os empreendedores acabam prisioneiros dos gostos e das tecnologias, muito mais do que os artistas e os escritores, estes, sim, incomparavelmente mais livres. E como os empreendedores têm necessariamente de trabalhar dividindo seus créditos pessoais com a globalidade das empresas que comandam, e não podem deixar de produzir para os outros, e nunca para si mesmos, tendem a ser muito menos egoístas do que todas as outras pessoas criativas, que anunciam a felicidade e a auto-realização como seus bens supremos.

A completa ausência desses homens tenazes, criativos, inovadores e capazes de qualquer sacrifício dos anais da sociedade moderna esvaziam e, de certa forma, desmoraliza a cultura do Capitalismo. E isto leva ao seu fracasso em transmitirem aos jovens uma noção mais autêntica sobre as fontes das suas riquezas e as amplas possibilidades que se poderiam abrir, também, para cada um deles.

E é isto, sempre, que alimenta a falácia dos intelectuais de que vivemos numa época sem heróis. E é isto, ainda, que nos faz acreditar em que vivemos e temos todos os direitos de participar de uma “sociedade afluyente”, a qual, na realidade, é apenas o produto do trabalho e da engenhosidade de homens e mulheres muito particulares.

A sociedade moderna vive em débito para com os seus empreendedores que a sustentam e raramente consomem, entre eles mesmos, mais do que uma parte muito pequena de tudo quanto produzem para essa mesma sociedade.

Não existe nada de abstrato e imprevisível sobre esses empreendedores e essas empreendedoras e o que fazem. Alguns são cientistas, outros, artistas, ou artesãos que vivem no mundo dos negócios. Embora ajam como indivíduos, são levados à ação pelo papel que desempenham e pelas obrigações que assumem em relação às suas famílias.

Nem sempre são gentis ou controlados, raramente altos e elegantes, ocasionalmente loquazes e ostensivamente líderes. Obrigados, muitas vezes, a se afastarem de suas casas e de suas famílias para viverem em outras terras sempre distantes, sofrem na sua pele e na sua alma os traumatismos dos que perderam tudo, e encontraram forças suficientes, em si mesmos, para não se entregarem ao desespero.

Como imigrantes, muitos procuram um destino de órfãos, e encontram meios próprios para construir dinastias. Muitos perdem os pais, e se vêem forçados, demasiado cedo, a assumirem as obrigações que eram deles, e acabam superando-o gloriosamente. Feios, sublimam a beleza; rudes, redimem a bondade. Proscritos, exilados, filhos sem pais nem mães, rejeitados, guerreiros, aprendem logo as lições da vida, a experiência da dor e o êxtase das batalhas.

Na aflição de suas vidas, descobrem os predicados de toda vida humana, constantemente ameaçada pelos perigos das selvas, das areias e dos mares. Do seu conhecimento vívido do fracasso, forjam o sucesso. Aceitando riscos, conquistam a segurança para todos. Aceitando as mudanças, asseguram a estabilidade econômica e social. Esses homens e mulheres — que vêem que a civilização não é uma rotina e nem é natural, que ela pode declinar e desaparecer nas quarenta e oito horas de trabalho semanal, que sabem que obter lucros líquidos na contabilidade do mundo é um luta titânica —, esses homens e mulheres são os empresários.

Enquanto os jovens se queixam por não encontrarem um trabalho que valha a pena, os empreendedores trabalham no limite extremo de suas forças e capacidade. Enquanto os *trabalhadores* se lamentam do sacrifício de permanecerem nos seus empregos oito horas por dia, os empreendedores se levantam de madrugada e só voltam para suas casas tarde da noite.

Enquanto tanta gente se mostra convencida de que o “sucesso” é uma questão de contactos com os que estão por cima e têm o poder nas mãos — e proclama a sua desilusão com a política—, os empreendedores ignoram os políticos e se dedicam a cultivar pessoas capazes de produzir e consumir. Enquanto os profetas da desgraça vêem catástrofes por todos os lados mais uma razão para se resignarem ou saírem às ruas protestando em vão—, os empreendedores arregaçam as mangas e vêem em cada barreira um incentivo para superá-la numa nova luta.

Estamos sempre prontos a admitir que riqueza se acumula nas mãos dos jogadores e dos avaros, dos poucos privilegiados aos quais um deus injusto atribuiu o gênio dos negócios ou a capacidade de encontrar as *ligações* certas, daqueles que exploram os trabalhadores e sustentam os políticos, dos que receberam, de graça, talento ou terra, recursos de toda espécie ou uma sorte monumental.

Só os empreendedores sabem que gênio são suor, trabalho e sacrifício e que os bens da Terra são o produto desse suor, desse trabalho e desse sacrifício, obra de homens e mulheres, como quaisquer outros. Tudo isto, no entanto, tem significado para o futuro do mundo na medida em que adiantem ou retardem o trabalho criativo, inovador dos empresários.

São eles, esses empreendedores, que criam as riquezas pois empreendedorismo + conhecimento (inovação) = criação de riquezas. Os chamados meios de produção se demonstram impotentes para produzir riquezas e progresso sem esses homens criativos, inovadores que são os empreendedores. Os empreendedores que conhecem as regras do mundo e as leis de Deus. E assim sustentam o mundo. Nas suas carreiras existe muito pouco de otimização de cálculos, e nada sobre o delicadíssimo equilíbrio dos mercados.

Empreendedores investem contra o que está estabelecido e não estabelecem equilíbrio nenhum.

São heróis da vida econômica. E a eles este texto é dedicado, na esperança de que os jovens por todo o mundo possam ver e seguir os seus exemplos, conquistando redenção e felicidade, reconciliados com esse mundo fabuloso do trabalho e do risco que escancara as fronteiras de um mundo melhor para todos nós.

Acreditamos que o espírito empreendedor seja algo próprio do ser humano e que, a exemplo das sementes, seu desenvolvimento dependerá basicamente das características do terreno. Nesse sentido, é muito interessante destacar a percepção do espírito empreendedor, já que tem a ver com as condições criadas por cada país para que seu povo tenha uma atitude empreendedora e desenvolva habilidades e conhecimentos necessários para alcançar seus objetivos.

O Brasil No Contexto Empreendedor – Processo De Inovação

Chamamos a atenção, em primeiro lugar, para o Brasil. Em nossa opinião, o sistema de redes públicas e privadas de incentivo a novas empresas é o mais poderoso da América Latina. Um dado muito interessante serve para termos uma idéia disso: há no país mais de 20 revistas de grande tiragem especializadas em novos negócios, uma Lei de Inovação a nível nacional e uma a similar em Pernambuco.

A atividade empreendedora precisa estar presente no interior das universidades. Uma grande quantidade de cursos, inclusive na área de humanas e cursos tradicionais como direito devem contar com uma disciplina de empreendedorismo. Talvez um dos mais casos mais evidentes seja a criação de incubadoras pelas universidades para seus alunos, de modo que todos os seus cursos fossem impregnados pelo espírito empreendedor.

Um verdadeiro empreendedor sabe que os limites e as dificuldades à sua capacidade de criação estão justamente onde ele mesmo as coloca. A capacidade empreendedora, via de regra, está associada ao espírito romântico e apaixonado da ambição sadia e inovadora, o que não deixa de ser uma visão muito acertada. Contudo, cremos que é precisamente esse espírito que milita contra o empreendedorismo e que, paradoxalmente, interpõem as maiores dificuldades na hora de pôr em prática as idéias.

Daí advém às dificuldades e as barreiras que o empreendedor percebe em seu caminho, e que são oriundas da falta de preparo, de conhecimento e do desenvolvimento pleno de suas habilidades. Conforme costumamos dizer muitas vezes, é comum ouvirmos por aí “Vamos lá, você consegue”, porém o mais importante é saber “como é que se consegue”.

O indivíduo pode ter muita vontade de nadar no mar, mas se não sabe nadar e se joga na

água, duas coisas podem acontecer: ou seu instinto faz com que ele siga em frente com muita dificuldade, ou ele simplesmente se afoga. De acordo com as estatísticas, sabemos que a segunda opção é muito mais freqüente, não só entre banhistas imprudentes, mas também, infelizmente, no mundo dos negócios.

Não é à toa, portanto, que os números mostram que mais de 85% das novas empresas fecham as portas antes de um ano de funcionamento, coisa que nos parece lamentável se nosso objetivo for o de gerar uma cultura empreendedora. Como resolver isso? Promovendo programas educativos simples e constantes, proporcionando aos empreendedores a possibilidade de pôr a mão na massa durante algum tempo, o que lhes permitirá ter uma experiência real para, em seguida, passar a projetos de maior envergadura.

O empreendedor trabalha arduamente a partir do momento em que tem uma idéia até colocá-la em prática. O primeiro passo consiste em demonstrar, na prática, que a idéia em questão é viável. Isto significa que é preciso criar um protótipo do negócio, um plano de atuação e executá-lo.

O modelo de negócio se mostrará válido se as vendas ocorrerem em volume e velocidade possíveis de prever. Aqui, deve-se usar toda a criatividade possível, uma vez que a prova deve ser a mais próxima possível da realidade. Alguns dirão: “Minha idéia de negócio não permite trabalhar com um protótipo”, mas para nós isso não passa de desculpa. Há sempre uma forma de criar um protótipo e comercializá-lo.

O termo "modelos" evoca imagens de quadros-negros repletos de fórmulas matemáticas herméticas. Mas, no fundo, eles não passam de histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócio responde sem dificuldade a indagações há tempos formuladas por Peter Drucker: quem é o cliente? O que é importante para ele? Além disso, responde também àquelas perguntas que todo gerente sério se faz: como é possível ganhar dinheiro nesse negócio? Que lógica econômica permite que eu proporcione ao cliente aquilo que ele deseja a um custo suportável?

As inovações abrem caminho sem pedir permissão ou visto. A globalização de pequenas empresas já é um fato que deve inclusive deixar nervosas as autoridades tributárias e os órgãos reguladores dos países, já que estão ficando cada vez mais para trás nesse processo.

A verdadeira economia é a praticada pelos empreendedores que pouco tem a ver com os problemas da economia que os membros do governo e os pensadores acadêmicos alardeiam como real. Nos círculos acadêmicos e entre os economistas em seus castelos, a saga da riqueza individual conquistada constitui simplesmente um obstáculo para que se possa compreender as grandes questões coletivas a economia global.

Na melhor das hipóteses trata-se de um aventureiro que serve para alimentar o “mito do homem de empresa”, algo para entoadado nos tempos de crise que se avizinham, uma patacoada para embasbacar os ingênuos e consolá-los das suas mágoas e frustrações, cada vez maiores, num meio onde a burocracia impera e onde é preciso acostumar-se a trabalhar em manadas, todos iguais na sua importância e na sua revolta contra o machismo primitivo desses solitários do empreendedorismo.

De acordo com os quais respeitados analistas a economia verdadeira consiste em tecer uma rede complicada de empreendimentos gigantescos, de políticas industriais e planejamentos macroeconômicos que, no seu conjunto, tornam insignificantes as energias simples e os entusiasmos singelos dos empreendedores.

No mundo dos empreendedores as perspectivas elas não se traduziam em exercícios de econometria ou em elegantes exposições teóricas, mas em atitudes e ações, intuições e crenças tácitas refletindo uma época e um mundo diferente, que não tinham nada a ver com lutas de poder entre os grandes monopólios.

Espelhava simplesmente as lutas de pessoas empreendedoras contra a burocracia, evocando o espírito empreendedor para superar toda a burocracia que impede o surgimento e o desenvolvimento dos novos empreendimentos.

E tem sido invariavelmente esses empreendedores, membros de uma comunidade de indivíduos com espírito empreendedor que são totalmente diferentes daqueles que são desprovidos da busca de oportunidades e iniciativa, ignorada pelos economistas, que rapidamente revolucionam as tendências e restauram a confiança na capacidade de trabalho e de progresso do mundo.

O mundo é da micro, pequenas e médias empresas, das invenções, inovações e imitações que se sucedem de mudanças radicais provocadas por empreendedores, liderando a economia mundial rumo a uma nova era de discontinuidades, prosperidade e desenvolvimento. É justamente por isso os empreendedores podem proclamar que a economia das suas vontades e das suas realizações é que é verdadeira economia. Compreendendo essa realidade é que se pode penetrar no sentido e no significado efetivo das acrobacias econométricas e previsões abstrusas.

Para os que observam, de perto, o comportamento dos empreendedores, essas condições reais do espírito empreendedor e de suas tecnologias revolucionárias, é óbvio que basta uma mudança política, que vem se configurando nos últimos anos, com diminuição da carga tributária e redução da burocracia, para pôr fogo no estopim de um aumento na produtividade, de um avanço na tecnologia e de uma melhoria no padrão de vida.

Os fracassos das empresas se devem muito menos às crises econômicas do que as mudanças que processam no mundo das indústrias. As regiões que mais se desenvolvem, têm altos índices de insolvências. A obsessão com o volume das falências e das concordatas, desperta atenção geral para os níveis de desemprego, sem que os especialistas explicassem à população que esses níveis refletem muito mais circunstâncias sociais do que econômicas.

Negligencia-se nas análises o fato de que o desemprego depende fundamentalmente da cultura de uma nação, das mudanças nas estruturas familiares, dos movimentos demográficos, da disciplina do trabalho, das oportunidades econômicas que se abrem ou se fecham para os indivíduos voluntariosos, do padrão de vida e do conceito de bem-estar, das garantias oficiais que sustentam as empresas obsoletas. O número de empregos é que reflete, de forma muito mais acurada e realista, as condições da economia nacional.

Emprego E Empreendedor – Qual A Relação?

O emprego é criado pelos empreendedores. Eles são responsáveis pelos processos vitais de inovação e formação de novas empresas. Os empreendedores estão, todos os dias, e praticamente a cada instante transformando a própria natureza das unidades de produção. As indústrias florescentes dos softwares, aquelas quem vêm explodindo, ou as novas áreas que se descortinam no campo dos serviços é que, na realidade do cotidiano, estão definindo e direcionando as atividades econômicas.

É preciso que o governo derrame quantidades maciças de capital na educação, proporcionando à população escolaridade. Essa nova geração criou, em massa, os seus próprios empregos e profissões, os seus negócios e os seus novos estilos de vida. O resultado é uma força de trabalho, e, de certa maneira, uma economia muito mais dedicada aos e às indústrias da Informática, estimulando uma expansão surpreendente tanto econômica quanto social.

Muitos teóricos, portanto, que os serviços, com as suas exigências de contatos e intercâmbios pessoais, eram, por natureza, refratários a todas as formas de eficácias que vinham alimentando o progresso econômico na era industrial.

Essa visão distorcida de uma realidade, que teimavam em ignorar, fechava o círculo de ferro dos grandes nomes da teoria econômica - de Adam Smith a John Stuart Mill, Karl Marx e Joseph Schumpeter – convictos da fatal obsolescência do Capitalismo e da sua transformação inevitável numa forma qualquer de socialismo de Estado.

Um seu Capitalismo, Socialismo e Democracia, Schumpeter introduz o extraordinário conceito

da “destruição criativa” do empreendedor, e, surpreendentemente, prediz que ela poderá acabar, sem, ao mesmo tempo, liquidar com o Desenvolvimento Econômico. Causa surpresa ao constatar que Schumpeter apresenta o empreendedor como uma criatura que corresponde às oportunidades criadas pelo mercado. Schumpeter julga que o papel do empreendedor diminuirá com o avanço da tecnologia com a tecnologia e com o domínio das grandes empresas sobre a economia moderna, na medida em que a satisfação das necessidades materiais corroa os alicerces da disciplina capitalista.

Schumpeter é, certamente, o maior economista do século XX e o mais inspirado profeta sobre as dificuldades e as contradições do Capitalismo Democrático sob o império do que ele chamou de “estado dos impostos”. O problema dos teóricos é que se obstinam em ignorar a mais nova de todas as evoluções industriais: a industrialização dos serviços, que começou com a automação dos escritórios.

A universalização do uso dos microcomputadores constitui um apelo irresistível para construí-los para um desconhecido Steve Jobs, numa garagem, onde instalara a empresazinha que acabava de organizar com essa finalidade, e à qual chamara Apple, certamente sonhando com o paraíso. A mesma idéia haviam tido os donos da famosa Hewlett-Packard, mas haviam atirado à cesta de papéis, por ser muito arriscado e custar muito dinheiro.

O sucesso dos empreendedores constitui um impressionante sobre a força de vontade, engenho, a visão e a tenacidade, capazes de vencer todos os obstáculos e desmoralizar todos os profetas do Apocalipse. A criatividade e a inovação são a essência do espírito empreendedor, que sempre constituem uma surpresa. Se não contrariassem as previsões não seriam criatividade e inovação, porque não seriam capazes de criar coisíssima alguma.

Justamente por isso é que entram no vocabulário do Capitalismo expressões tais como os milagres industriais, repetidas, em todo o mundo, como se fossem alguma mística e transcendental, explicando o inexplicável, exprimindo o inexprimível. Os empreendedores não alcançam o sucesso por artes de nenhum jogo de palavras abstrusa inventadas por economistas, e, menos ainda, por ideólogos de todos os matizes.

Vencem porque querem mesmo alcançar a Lua, e acabam alcançando, porque procuram coisa que só existem na sua imaginação na China e acabam encontrando no Japão. Se alguém se dispuser a acompanhar as atividades desses homens intuitivos e incansáveis – ficando de olho nos empreendedores que andam por aí -, acabará descobrindo com eles novos continentes na verdadeira economia. O espírito empreendedor se manifesta, quando os riscos são altos e pairam acima de muito reais pela exploração de uma oportunidade, quando as recompensas pariam,

nebulosas, no ar, quais imperceptíveis a olho nu, mas que não escapam à visão acurada do empreendedor:

O empreendedor tem de reconhecer que tudo o que se faz antes que os outros façam, é feito solitariamente. Mas, se se tem uma sensação de que isso tem de ser feito, é porque os resultados estão ao alcance da mão. “Somente pessoa sem espírito empreendedor acredita em tudo está muito bem como está”.

As grandes empresas que dominam um determinado ramo raramente são capazes de inovações revolucionárias, de transformações significativas. E isto se prova com a evidência de que nenhum fabricante de carruagens puxadas por cavalos se transformou num fabricante de automóveis, nem foi a Kodak que criou a fotografia de revelação instantânea. Essas grandes empresas ficaram para trás, quando apareceram novas dispostas a inovar, renovar, e outras empresas de ramos diferentes acabam revolucionando o campo de atividades das antigas que dominavam os mercados.

Desde que o homem é homem incorre no eterno mal-entendido sobre a natureza da riqueza e da riqueza das nações. A riqueza é invariavelmente vista como alguma coisa sólida e calculável, que pode ser pega e mantida, presa e armazenada, pesada e medida, acumulada e monopolizada. Na época dos imperialismos, imaginava-se que ela consistisse em terras e exércitos capazes de conquistá-las; durante o mercantilismo era o ouro que se ganhava através de uma balança comercial favorável.

Em todos os períodos históricos o homem sentiu-se fascinado pelo brilho das pedras preciosas, mas, particularmente, nos tempos modernos, ele viu nos combustíveis fósseis e nos minerais estratégicos, o “Abre-te Sésamo”, da caverna dos tesouros. Mesmo neste instante ainda existem legiões de soldados da fortuna em busca do ouro e de bugigangas, ou atrás de terras, cada vez mais pelos quatro cantos do mundo.

Tudo parece contribuir para reforçar esta falácia dos materialistas, esta idéia fixa das esquerdas, esta pedra de toque até da “inteligentzia” do próprio Capitalismo: essa idéia de que a riqueza seja material e acumulável, finita e definível, objeto de peso e de medida, de excesso e falta. O jeito de ficar rico é encontrar alguma substância preciosa e conservá-la. Com o tempo, o seu valor crescerá, na medida em que as suas disponibilidades diminuam.

E, no entanto, a verdade é que a riqueza não consiste principalmente em coisa, mas em pensamentos, nas idéias e suas aplicações práticas que conferem valor ao que era aparentemente inútil para os desavisados. A poluição das águas era parte integrante da questão do Capitalismo que desperta cada vez maior interesse público nos últimos 100 anos. Além da crise dos

combustíveis fósseis, a economia mundial parecia condenada a enfrentar um castigo pior e ainda mais ameaçador.

Não se trata de um perigo para somente para os países mais pobres, mas para o mundo inteiro, como se a própria natureza personificasse um proletariado em revolta, contestando os efeitos do progresso industrial nos países mais desenvolvidos.

Qualquer atividade da indústria representava uma afronta contra o meio ambiente, e tudo quando produzia abalava os fundamentos do equilíbrio ecológico: aditivo e detergente, plásticos e fosfatos, Raio-X e ondas eletromagnéticas, vazamentos nucleares e lixo tóxico.

Diluindo-se nos rios e nos mares, infectando a terra, acumulando-se nas carnes dos animais de corte, nas frutas e nos vegetais, produzindo camadas de gordura na artérias e nos tecidos do corpo humano, envenenando até mesmo o leite materno, uma química invisível traçava na tela da natureza, um medonho retrato de Dorian Gray, cada mais evidente e terrificante, substituindo a sorridente e linda visão de um Capitalismo que fora, um dia, fascinante.

A poluição era o que se chamava, no jargão dos economistas, um fator externo, alguma coisa que resultava das transações do mercado, mas que escapava ao seu controle. Desde Adam Smith, os economistas se referiam a esse fator, que não podia deixar de ser considerados pelos empreendedores.

Já na década de 70, entretanto, os fatores externos entraram para a essência do Capitalismo. Na medida em que o desenvolvimento econômico superava os níveis da simples subsistência e as populações explodiam, nos quatro cantos da Terra, os fatores externos do mercado, para uma legião de observadores sombrios, ameaçavam destruir tudo o que, um dia, fora natural: desde o ar e a água até os padrões da moral e os imperativos da sobrevivência do homem.

Surgiu, então, toda uma literatura em torno de alguma coisa imponderável a que se chamou “a tragédia do bem público”, as pastagens abertas ao uso comum de toda a horda estavam sendo destruídas pela ganância de alguns pastores, que abarrotavam de capim os seus rebanhos, sem considerar que os rebanhos dos outros iriam morrer de fome. E, no final, seriam todos aniquilados.

Aplicada a todos os recursos que se consideram propriedades de todos, das águas às florestas, essa visão trágica do bem público não contava com nenhuma “mão invisível” para evitá-la. Era a consequência direta de todas aquelas virtudes reconhecidas no empreendedor, sua vontade de agir sua disposição de aproveitar todas as oportunidades, a sua capacidade de competição, sua paixão pela eficiência. A riqueza que ele conquistaria trairia todos os seus objetivos de cooperar, com a sua parte, para o bem comum.

Afinal, ele não tinha sido sempre acusado de transferir os custos sociais de suas atividades para o próprio consumidor? De um momento para outro, tudo quanto produzia – dos hotéis de cinco estrelas à beira mar às gomas de mascar, das torrentes de papel e plástico inundando nossas vidas aos vapores dos canos de descarga -, absolutamente tudo passou a ser considerado ruim. Quanto mais ele acumulava, mais se acumulavam desgraça sobre a comunidade. No seu nível mais básico, a lógica do bem público cria uma condição terrível para o grosso da população. A consciência não consegue agüentá-la.

Se a consciência leva algumas pessoas a evitarem filhos, por exemplo, o subconsciente prolífico acabará dominando o mundo e a tragédia do bem público levará à destruição da própria consciência e do mundo. Até o sabonete se transforma numa variedade de sujeira. Até a herança moral da sociedade se esvanece perante essa lógica impiedosa. E os próprios empreendedores aprendem a ganhar dinheiro, acumulando lucros na exploração dos complexos sociais e até mesmo sexuais da comunidade, através de um sem-número de produtos espúrios que atendem aos caprichos da necessidade generalizada dos clientes.

E a comunidade reage com a violência, sem a quebra de todos os padrões na vida familiar e na vida dos negócios. Se a disciplina é substituída pela anarquia, autores, como Larry Flint, no seu Hustler e seus pares publicaram vários conteúdos classificados como pornográficos e ficaram milionários porque perceberam a existência de um nicho de mercado a ser atendido. O objetivo de qualquer negócio é criar, manter e fidelizar clientes.

Como não existe nenhuma “mão invisível” para recolocar as coisas nos seus devidos lugares, a tragédia do bem comum aparece como se fosse a contradição final do sistema capitalista. Porque praticamente todas as empresas se utilizam do ar, da água, das estradas, das rotas dos aviões cortando os espaços, dos rios e dos mares, e não há iniciativa do homem que não encha a atmosfera de ruídos, que não atormente a consciência pública com a propaganda maciça ocupando o tempo e o espaço de todos os veículos de comunicação de massas, e com uma sucessão de afrontas e insultos à inteligência humana, que se transforma numa variedade nova do ópio do povo.

Emprenhados no seu egoísmo de ganhar dinheiro, qualquer custo, muitos empreendedores corrompem o patrimônio comum dos recursos da Natureza e destroem a moral burguesa e a disciplina do trabalho, que os sustentam a eles próprios.

Essa visão das coisas leva-nos inevitável a concluir que a liberdade se destrói a si mesma, são os homens de empresas que a lideram, os grandes responsáveis pela degradação da sociedade. “Até a liberdade de procriar é intolerável”, e, portanto, a única maneira aceitável de se viver é

submeter-se “a coerção mútua, sobre a qual estão todos de acordo”.

Até a imigração deve ser proibida, porque cada imigrante aufere o lucro da sua mudança sem pagar o custo da congestão humana que provoca na sua nova pátria, e sem ressarcir a perda que a sua saída significa para a sua terra natal. É da lógica comum. É essa lógica comum. É dessa lógica do bem comum. É essa lógica de ferro só pode ser superada por um estado de graça: o Socialismo.

A preocupação com a poluição provocada pela sociedade industrial capitalista tomou conta dos homens que pesam na opinião pública reunidos em universidades, nos veículos de comunicação de massas, nas igrejas, nas câmaras de vereadores, assembléias legislativas, câmaras de deputados, senado e palácio de governadores. O que esses homens não viram, os críticos da sociedade, os profetas do caos e os moralistas e os formadores de opinião, é que com todo esse alarde em torno da questão estavam indicando novas oportunidades para os empreendedores fazerem valer seu capital e seu talento.

Se os líderes da opinião pública celebram os prazeres individuais como o supremo objetivo do homem – se a literatura e as liturgias cantam uma atitude hedonística perante a vida -, os empreendedores tratam de inventar meios e modos para que esses prazeres possam ser usufruídos pelo maior número. Se, no entanto, o consenso popular muda e, como vem acontecendo nos últimos anos se concentra nas questões relativas à conservação do meio ambiente, os empreendedores também mudam e aceitam o novo mandato da comunidade para resolvê-las, e transformar as suas soluções em um novo mercado.

Quando isso acontece, porém, apesar de todas as suas boas intenções, o governo resiste à mudança, agarrado à institucionalização que ele mesmo promoveu. A verdade é que toda mudança social é extremamente complexa, exigindo uma trama intrincada de ajustamentos econômicos, de adaptações na educação pública, de efeitos imprevisíveis nos sistemas de distribuição, de inovações na tecnologia e na estrutura das empresas.

Não há maneira de que tudo isto se faça através da política sempre conservadora em todos os regimes, principalmente quando se no governo. Só os empreendedores não temem mudanças, e ao contrário, correm atrás delas, como imperativos de sobrevivência. Nem todas as sociedades, porém, produzem empreendedores, e, por isso mesmo, Nem todas as sociedades conseguem realizar mudanças rápidas, nem graus de conhecimento acelerado.

A sociedade brasileira precisa assumir o papel como guardião do meio ambiente em uma nova era de consciência sobre a importância do meio ambiente, com todas as mudanças sociais e tecnológicas que ela ensejou, pela razão simples de que os seus empreendedores puderam

continuar trabalhando livremente.

E eles surgem de todos os cantos para levar adiante uma tecnologia do meio ambiente, que se consolidou como a mais importante contribuição para a economia nacional, criando novas mais puras formas de progresso no lazer, na informação e nos serviços, reduzindo ao mínimo o peso dos fatores externos na produção industrial. E, como era de se esperar, os defensores da velha ordem das coisas mobilizaram suas forças e tomaram conta da política, disfarçando seu reacionarismo e sua incompetência sob as mais sedutoras e falazes formas.

Só os processos dinâmicos da inovação estimulados pelos empreendedores nas suas empresas podem não só, diminuir os poluentes na produção industrial, como, também, reduzir os custos de preservação do meio ambiente. E na medida em que isto vem acontecendo nos principais países do mundo, os próprios empreendedores assumem a dianteira no combate à poluição, criando tecnologias cada vez mais aperfeiçoadas que aplicam, melhor, no interesse próprio, do que todas as leis e regulamentos dos burocratas e dos políticos.

Mas, sozinhos, é claro que os empreendedores não têm condições de eliminar todos os fatores externos da produção. Se decidirem arcar sozinhos com todos os custos necessários para acabar com a poluição, com os ruídos, e com tantas outras coisas que afetam o ambiente, acabam perdendo o mercado para os concorrentes menos escrupulosos, que sempre acham mais fácil transferir esses custos ao público.

Cabe a esse público, enfim, de acordo com a sua religião e cultura, e de acordo com sua política, definir quais os fatores externos realmente inaceitáveis, e quais os bens e os serviços, a riqueza e as opções, que estariam dispostos a renunciar, de vez em benefício do meio ambiente. Os valores dos bens de uma derivam dos valores da gente que a compõe. Uma sociedade democrática que não queria evitar de coisas como Hustler, nas bancas de jornais, ou proibir painéis de propaganda poluindo a visão das estradas de rodagem, não tem o direito de culpar o Capitalismo por essas agressões.

O Bem Público Como Processo Empreendedor

Cabe às instituições políticas, judiciárias e religiosas, e não aos empreendedores, coibir essas oportunidades para se obter lucros. Embora os empreendedores desempenhem um papel vital na determinação dos bens e dos serviços que podem ser oferecidos ao público, o público e o governo é que determinam os limites do que pode ser colocado no mercado. Por isso os mercados são essencialmente democráticos, e é a democracia que define o mercado.

O empreendedorismo tem que operar dentro de um contexto legal e moral, que defina os seus objetivos e os seus limites. A tragédia do bem público foi uma advertência dramática de que o empreendedorismo, fora de um contexto legal e moral, podem acabar destruindo-se a si mesmo.

A poluição do meio ambiente não foi uma crise muito diferente das outras tantas que os empreendedores tiveram de superar, através dos séculos. A ruptura da ordem existente, seja por que causa for, sempre um incentivo para os empreendedores restaurá-la. Pestes, fomes, pressões malthusianas nas populações, carências de todos os tipos, sempre acabaram devido aos esforços criativos e inovadores de meia dúzia de empreendedores. Os arsenais de guerra, as tecnologias de intimidação, a eletrônica para a conquista do espaço, tudo isto foi feito pelos empreendedores, atendendo às exigências de populações emaranhadas nas redes de um mundo em transformação.

Afinal de contas, o desafio da poluição levanta problemas relativamente simples no contexto de uma dinâmica economia empreendedora. Esses fatores externos só causam impasses fatais num sistema político e social paralisado pelas discussões entre os especialistas e pelos burocratas, ambos agarrados ao passado, ao que era antigamente e não ao que poderia ser no presente. E o governo só poderá, na verdade conter os excessos do Capitalismo, se não se meter no beco sem saída da especificação de soluções. Quanto mais minuciosas menos serão capazes de contê-los.

Tudo quanto o Estado pode fazer é estar atento às expectativas do seu povo. Baseando-se nessas expectativas, pode com segurança, determinar os objetivos e estabelecer padrões. Quanto mais, não tem outra coisa a fazer senão confiar nos empreendedores para atendê-las, de forma criativa e inovadora e ao menor custo.

Quando o Estado se mete a prescrever até as tecnologias específicas ao Meio Ambiente, determina o que, no entender dos seus burocratas, é “a última palavra em matéria de tecnologia” – paralisa a criatividade, inovação e a iniciativa dos empreendedores, estes, sim os únicos capacitados a superar as crises perenes da existência humana.

A falha mais grave da lógica do bem comum é que ela não leva em consideração os lados positivos que todos esses fatores externos que influenciam a produção podem ter. O empreendedorismo pode, realmente, produzir efeitos colaterais indesejáveis, e precisar de um governo para adverti-lo.

Mas, toda a história do empreendedorismo no mundo é a história de como os capitalistas se demonstravam capazes de conhecer, eles mesmos, tudo quanto ameaçasse a sobrevivência do sistema. E combater com a cabeça e com ação. E os pés na terra. E a consciência de que a sua missão é resolver problemas, e não criá-los.

Seguindo os caminhos da Revolução Industrial, nenhum empreendedor jamais sonhou que o seu

trabalho estava contribuindo para eliminação da pobreza nas nações industrializadas e, muito menos, para que a longevidade média do homem superasse a barreira dos setenta e cinco anos. Adicionando o motor ao seu primeiro aeroplano, Santos Dumont nunca imaginaria que estaria contribuindo para o homem chegar até a Lua.

Romper para sempre as ligações com o passado requer uma enérgica disposição psíquica individual, ou uma convulsão violenta no meio em que estava habituado a viver. Como as atribulações pelas quais todos os empreendedores passam, demonstram que os golpes de sorte, da proteção dos poderosos ou do reconhecimento público. Tudo indica que a inspiração que leva ao sucesso vem muito mais das dificuldades da vida, do que das suas facilidades.

Essa crise existencial do empreendedor pode parecer de diversas maneiras. A força que possuem provém de sentimentos conscientes de carência ou culpa em consequência da ruptura dos laços de família, ou das relações que inserem as pessoas em determinados meios sociais. Muitos haviam perdido os pais, quando crianças, por terem morrido, ou se haverem divorciado. Outros tantos perderam as esposas.

Os empreendedores, em geral, agarram-se aos valores tradicionais, à família, aos filhos, mas o turbilhão de suas carreiras impele-nos à desarmonia no lar, aos divórcios, aos recuos e as traições. As feridas que ficam desses fracassos angustiantes só cicatrizam à custa de um esforço quase sobrenatural para tomarem uma desforra e restaurar a ordem, em suas vidas, e no mundo.

O problema mais grave das empresas não tanto o apelo fugidio da estatização, quanto uma visão muito mais angustiante que domina o pensamento das elites políticas. Analisando no horizonte de todas as plataformas sociais-democráticas, de todas as elucubrações neoliberais, de todos os projetos de recuperação industrial, de todas os apelos à cooperação entre empreendedores, sindicalistas e governos, para colocarem um fim às suas eternas controvérsias, de todas as referências à estratégia industrial dos chineses, de toda a sabedoria angelical dos que traçam os limites do crescimento, ou se preocupam com escassez dos recursos, a explosão democrática, o hiato entre ricos e os pobres, todas as exortações por uma economia progressista, por um controle social das empresas, por um paradeiro à competição desenfreada, tingindo de cor-de-rosa as digressões mais delirantes dos economistas que acreditam em seus devaneios estatizantes, existe o mesmo sonho de um destino tecnocrático e estático: o empreendedorismo sem os empreendedores.

A riqueza sem os ricos, a competição sem os competidores, a liberdade intelectual e a política sem a monstruosidade vulgar do dinheiro se encaminhado para o bolso de indivíduos que produzem bens ou serviços, uma revolução social se renovando todas as semanas sem presença

indesejável de empresa privada.

É preciso fugir ao lugar comum de querer reduzir o progresso humano e científico a tecnologias apropriadas (descritas nos livros), sem abrir a caixa de Pandora do individualismo anárquico. Querem transformar na imagem se suas próprias vidas: um campus bucólico, com longas e despreocupadas horas de lazer para debater assuntos transcendentais com os colegas, caminhando pelos jardins floridos da Academia. Não existem empreendimentos sem riscos.

Os empreendedores vivem em constante clima de incertezas. Ao contrário dos burocratas que isolados nas suas torres de marfim esplêndido, condecorado com as medalhas de mérito por suas contribuições inestimáveis à inventividade e à produtividade. Todas essas fantasias, das maneiras mais inesperadas e surpreendentes, precisam ser substituídas pelo espírito empreendedor. Faz-se necessário evitar curvar-se às pressões que impelem a seguir um caminho que não o de despertar o empreendedorismo em todos.

O objetivo é de uma meridiana clareza: a secreta eutanásia do empreendedor, que se consumará sem ser anunciada. E isso se poderá conseguir através de dois meios sedutores: diminuir os impostos para grandes empresas, e outros privilegiados, e aumentar a carga tributária e burocracia sobre a micro, pequena e média empresa. As novas empresas que mais crescem, em geral, surgem de executivos que não se sentem bem nas corporações de grande porte ou da iniciativa de jovens empreendedores que optam por arriscar na crença e fé de suas idéias de negócios.INSERIR LEI

É preciso romper com o velho paradigma onde todos programas governamentais preconizam favorecer as empresas já estabelecidas, os velho fregueses de empréstimos bancários, de subsídios, e que, portanto, são contrários à mobilidade dos capitais, da disposição individual de cada uma para aplicar o seu dinheiro, onde melhor lhe parece, aos empréstimo para a micro, pequena e média empresas, todos esses programas fantasistas resultam naquele objetivo de evitar, por todos os meios, que a economia tenha liberdade de movimentos e enfrente os riscos do mercado. Pouco importa que a inovação e o crescimento dependam exatamente dessa liberdade e desses riscos.

Ainda existem pessoas que acreditam que teremos a criação de riqueza sem o empreendedor, espírito empreendedor e o empreendedorismo. Para começar um empreendimento é preciso mais do que capital uma idéia que seja uma oportunidade no mercado.

A chave do crescimento econômico é extremamente simples: empreendedores inovadores com recursos no bolso. A causa da estagnação também é igualmente simples tirar os recursos do bolso dos empreendedores inovadores. Urge que reverter o processo de eutanásia do

empreendedor. As pessoas devem poder acumular o dinheiro que economizam para dirigi-lo à economia de suas comunidades. Trata-se de uma questão individual, que nada tem de coletiva ou comunitária, de riqueza.

Nenhuma forma de disciplinar de emissão de dinheiro, ou de reduzir os gastos públicos, por mais heróica, nenhum incentivo para a inovação das indústrias, por mais generoso, nenhum programa de criação de novos empregos, por mais bem intencionado, nenhum subsídio para investimentos produtivos, por mais engenhoso, dão resultados, sem que o recurso disponível aumente na mão dos empreendedores. Enquanto aqueles indivíduos com disposição e capacidade suficientes para levarem avante as suas idéias estiverem encarcerados nas grandes corporações, pensando em aposentadoria a criação de riquezas estará em perigo.

A explosão do Vale do Silício na década de 80 do século XX só aconteceu porque 90% das novas empresas de alta tecnologia que ali se estabeleceram foi o resultado de iniciativas individuais e de pequenos capitais acumulados. Quando a riqueza não é pessoal e nem está disponível, tornar-se estéril. A recuperação econômica depende unicamente da ressurreição dos empreendedores. INSERIR LEI

Esta ressurreição não acontecerá firme e durável, até que os árbitros da Economia – os economistas – redescubram os empreendedores e os coloquem, como parte integrante e decisiva, das suas elucubrações teóricas. A visão de um capitalismo, sem capitalistas deriva de um erro um erro fundamental do pensamento econômico, superestimando, drasticamente, a importância da formação física do capital e de outras medidas quantitativas da atividade econômica, se subestimando, drasticamente, a importância decisiva da criatividade e inovação empreendedora.

Este erro afetou a maioria dos mais eminentes economistas, desde Adam Smith. Quando Smith declarou que “a extensão da divisão do trabalho” - o processo de criação e especialização que impulsiona o progresso econômico – é determinado pela extensão do mercado”, estava errado, de maneira dramática. Ao contrário, é a extensão da divisão do trabalho – o alcance da criatividade e inovação empreendedora – que determina a extensão do mercado. É a oferta de um novo produto pelo empreendedores que desperta nos outros o desejo de trocar sua propriedade por ele. Até que o primeiro produto seja criado e oferecido, não há mercado.

Praticamente todos os economistas, de Smith a Keynes, incidiram no mesmo erro, sustentando que o mercado, ou a demanda agregada, ou o suprimento de dinheiro – inter-relação com os gostos e tecnologia exógenas – definem as oportunidades dos empreendedores, que estes simplesmente acompanham o mercado como intermediários entre as demandas existentes, fazendo transações que maximizam seus interesses próprios, expressos em poder ou lucros.

Muitos empreendedores fazem exatamente isto, e situam-se como pontes de ligação entre o produtor e o consumidor. Mas, não se limitam a esse papel, porque a chave de sua atuação, como a de qualquer cientista, não é a de preencher o vazio entre a teoria e o mercado, mas a de criar mercados e novas teorias. E nisto estão limitados, pelos poderes de sua imaginação e pela capacidade de persuadir os outros. Postam-se perante uma tela tão vazia como a de um pintor, de uma página de papel tão em branco como a de um poeta.

Artistas criativos e inovadores, os empreendedores autênticos revelam coisas inteiramente novas ao mundo através de um processo que eles mesmos controlam. Uma vez que os bens sejam produzidos, naturalmente têm que ser trocados num mercado governado por avaliações precisas, onde a escassez ou a fartura exercem papéis determinantes, como afirmam os economistas. Não há dúvida de que as condições de cada mercado em relação a bens e a dinheiro constituem o objeto de acurado estudo desses profissionais, mas não é aí que se encontram as fontes de crescimento econômico. O crescimento econômico nasce na mente e na vontade de homens livres, empreendedores, e é determinado, apenas pelo seu espírito empreendedor, coragem, persistência e fé.

O erro crasso dos economistas é o de subordinar, nos seus modelos, esta atividade criativa e inovadora de um nível superior a um nível inferior de mensurações e trocas, de bens e materiais e fatores de produção, e de imaginar que o mercado precede a controlar o empresário que é o seu verdadeiro criador. É um erro idêntico ao que cometem àqueles cientistas que tentam subordinar o processo livre da mente ao processo preso a matéria, reduzindo o pensamento a uma química neurológica.

Nas hierarquias da natureza, as ordens mais altas não são submetidas às mais baixas. O antigo sonho dos cientistas de que estudando a estrutura dos átomos poderiam compreender a estrutura da vida desvaneceu-se. A estrutura atômica diz pouco sobre os objetos materiais de nossa vida, muito pouco sobre o funcionamento das máquinas, virtualmente nada sobre a nossa existência orgânica, e, absolutamente nada sobre como opera a consciência humana.

Da mesma forma, o estudo do mercado e do dinheiro só revela trivialidades sobre o crescimento econômico e o progresso. Mercados razoavelmente livres e moedas estáveis são necessários para o desenvolvimento, como as regras e as pedras do xadrez são indispensáveis ao jogo. Mas não dizem nada sobre a substância estratégica e competitiva do xadrez.

Assim como o poeta tem de trabalhar nos limites de um vocabulário e de uma gramática, e o pintor, com suas telas e seus pincéis, o empreendedor trabalha nos limites do seu meio. Tudo tem que obedecer às leis da Física e às leis da Terra, às leis monetárias e às leis de mercado. Mas

o espírito empreendedor não pode ser reduzido a um modelo econômico, como a poesia não se explica pelo vocabulário ou gramática, nem a pintura pela química das cores ou pela dinâmica do mercado artístico.

A grande máquina de Adam Smith é uma analogia absurda para a imprevisibilidade da consciência humana e de todo o processo criativo e inovador. Até mesmo uma máquina não pode ser explicada pelas leis da Física e da Química que governam a manufatura de suas peças. Uma máquina é uma massa ininteligível de engrenagens e fios até que se conheça para que sirva. E serve para o que imaginou seu construtor, para o operário que a utiliza, para o empreendedor que a instala na sua fábrica, e não para servir às leis da Mecânica ou da Física.

Toda economia é governada pela vontade e pela imaginação, pela criatividade, pela inovação e pela persistência dos empreendedores, e tudo o que importa é encorajá-los, por lei e política, religião e cultura, a fazerem bem feito o seu trabalho.

Sem levar em conta este ponto fundamental, esta realidade evidente, até as escolas de Administração de Empresas podem nesta ilusão de um sistema capitalista sem empreendedores livres e poderosos. Através de uma sucessão de disciplinas seus cursos tendem a apresentar as empresas como produtoras de dados estatísticos, em vez de produtora de bens e serviços de equipes de homens e de mulheres trabalhando para desenvolver e introduzir novos produtos/serviços.

Os acadêmicos das escolas de administração, assim como seus colegas economistas, só explicam, embevecidos, aos jovens, o que, em sua opinião, tem de ser explicado tem que ser explicado, à sua maneira: como existem produtos/serviços e mercados, onde antes só existia estagnação e pobreza.

Concentrando-se nas táticas de negociação, por exemplo – mais superficial e menos características função do espírito empreendedor -, os professores de Administração ignoram o centro moral do empreendedorismo – a criação laboriosa, sacrificada e arriscada de valores novos – e sublinham mecanismos amorais que, na verdade, são muito mais proeminentes nos sistemas estáticos onde o espírito empreendedor não está presente do que nos sistemas dinâmicos onde pontifica o espírito empreendedor.

Os alunos das escolas de Administração de Empresas acabam se transformando em especialistas na manipulação cínica dos valores existentes, sem terem tido sequer a chance de se prepararem para criar novos valores. Os melhores professores de administração estão sempre absorvidos nos seus cálculos sobre a maximização do interesse próprio, demonstram uma incapacidade patética para compreender o espírito empreendedor.

Os empreendedores têm sido as grandes vítimas do tipo de economia que se ensina e se pratica em todas as partes do mundo, dessas teorias fantasistas ou simplesmente cruéis pela ignorância que demonstram sobre a realidade de um mundo fora dos estreitos limites de uma ciência discutível, dessa sucessão de delírios que começou com Adam Smith e a sua concepção mecanicista.

Nas máquinas, não há lugar para empreendedores, e nem nas estatísticas, nos diagramas, no jargão do economês, nos planejamentos e nas previsões, nos pacotes e nos regulamentos, nas leis e nas portarias. Em toda essa proliferação de atividades esotéricas, o empreendedor fica de fora.

Os intelectuais e os políticos ficam fascinados com essas fantasias que renegam o fator central de toda vida econômica: o fato meridiano de que todos nós, na nossa vida de todo dia e para o nosso progresso só é acessível para os economistas, os únicos na Terra que sabem o que ela faz, e o que pretende, mas da criatividade, da inovação e da coragem de alguns homens muito especiais porque aceitam, plenamente, os riscos de onde se originam as nossas riquezas.

A Idade das Máquinas, paradoxalmente, não despersonalizou as massas, mas caracterizou os indivíduos capazes de sustentar o crescimento econômico das nações. O nascimento de novas empresas é o primeiro sinal da recuperação econômica em todos os países capitalistas. Nesse processo histórico de criação e transformação situam-se a dinâmica do espírito empreendedor e a competição entre as nações e empreendedores.

Considerações Finais

Os empreendedores assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos produtos/serviços que transformam a indústria impulsionando o crescimento da economia. A destruição criativa, porém, não tem favoritos que se possam furta aos seus caprichos. Os empreendedores de vanguarda estão, realmente, muito mais sujeitos a cair nas armadilhas que surgem nos mercados, e levarem na cabeça os desafios que eles próprios provocaram. Em parte, a precariedade do sucesso entre os empreendedores de alta tecnologia deriva da natureza da sua tecnologia.

O mais importante, na destruição criativa, é a constante turbulência no ambiente dos negócios. Esse processo de destruição afetará para sempre todas as indústrias sem exceção. Situando-se muito além das fronteiras da ciência econômica, esse processo de destruição governa tudo quanto acontece com todos os empreendedores influenciando o destino das indústrias e das nações.

Esses milhões empreendedores estão dispostos a tentar tudo para concretizar seus sonhos. Como

acontece virtualmente com todas as indústrias novas, é impossível prever, hoje, quem se firmará no mercado. A verdade é que o primeiro dever do empreendedor é tornar acessível, ao maior número possível, os produtos que fabrica. Educando os consumidores, diminuindo os preços, expandindo as vendas, e multiplicando os seus usos, os empreendedores aumentam a experiência global dos compradores, ao mesmo tempo em que aumentam a sua própria experiência com os produtos que manufaturam.

Ajustando o produto para um mercado cada vez maior, anunciando suas vantagens, a demanda cresce e o espírito empreendedor se democratiza. A economia não é nunca estática e os empreendedores não podem descansar nunca. A longo prazo, não existem posicionamentos exclusivos, nem enfoques ou diferenciações que suspendam um processo permanente de descobrimentos e melhorias, aprendizado e esclarecimentos dos produtos e dos consumidores, num mundo de desafios e mudanças/

Os recursos da matéria e da mente podem sempre ser usados de uma forma melhor, mais eficiente e mais eficaz e da mente podem sempre ser usados de uma forma melhor e mais eficiente, e novos produtos/serviços continuarão para sempre a ser lançados por homens engenhosos, criativos e inovadores.

O conhecimento – dos inventores, inovadores, imitadores, dos empreendedores, dos produtos e dos conhecimentos – que se acumula na experiência humana é a curva mais importante e o capital mais valioso do progresso industrial. Satisfazendo o consumidor inteligente, em vez de evitá-lo, o produtor se insere nessa onda de conhecimento e a experiência que o leva ao sucesso.

O erro mais crasso dos economistas, que domina os veículos de comunicação, e envenena a opinião de todos os países, é a idéia estúpida de que as pessoas não compreendem o significado profundo de uma economia livre, e, por isso, têm de se colocar sob a proteção didática dos governos, dos técnicos e dos burocratas, para não se sujeitarem às mudanças e às transformações que a liberdade faculta. Daí o protecionismo, o paternalismo de Estado, os subsídios.

O fato é que todo investimento, todo projeto industrial, todo negócio é um teste para idéia do empreendedor, e seus resultados não são só financeiros, mas, acima de tudo, epistemológicos. O conhecimento cresce mesmo quando os lucros diminuem e, quando crescem, o processo de aprendizado se acelera, na medida em que os empreendedores adquirem nova experiência para aplicá-la em novos investimentos e em novas experiências.

O processo econômico pode ser descartado, aqui e agora, mas transfere-se para outras nações e outros povos que o desejem, porque, enquanto o espírito empreendedor viver, o aumento da experiência é inexorável. A grande maioria dos empreendedores começa por baixo aprendendo os

mais íntimos segredos da profissão, com as mãos sujas de tinta ou de graxa, mexendo nas pranchetas e nas máquinas, de onde desabrocharia o seu sucesso.

Essa familiaridade com os materiais por mais humildes, essas mãos sujas, esse trabalho obscuro de todo santo dia, liberaram esses homens dos grilhões dos conhecimentos reconhecidos, e lhes deram confiança e fé para seguirem por novos caminhos nunca antes desbravados. E foram eles que encontraram as forças para se levantar e, levantando-se, ergueram as pilastras da economia mundial.

Uma das regras fundamentais do espírito empreendedor – esse negócio de romper com as rotinas – é, paradoxalmente, a inexistência de regras. Os empreendedores podem comportar-se de maneira fátua e pomposa, na sociedade que os cerca, mas, nas suas empresas, são pessoas simples e humildes, que aprendem, principalmente, a ouvir. E têm de possuir essa espécie de renúncia ao próprio ego, que alimentar a sua vontade indomável de aprender o que os outros tenham que lhes ensinar.

Em toda a história do empreendedorismo, os grandes protagonistas aprenderam tudo aquilo que lhes serviria para abrirem seus próprios caminhos, não nas salas de aula, onde as velhas maneiras de se fazer as coisas são ensinadas, mas nas fábricas e nos laboratórios, onde as novidades surgem.

Entre as legiões de advogados, financistas, burocratas e administradores de empresas desenformadas, todos os anos, pelas grandes universidades, nada mais raro do que se encontrar alguém que, verdadeiramente, tenha deixado a sua marca registrada no desenvolvimento da economia.

É praticamente impossível compreender o que é uma empresa, olhando de cima, de onde os graduados das academias e vêem. Provas de conhecimentos público da competência e da lucratividade – que tanto atraem os acadêmicos para as grandes empresas – habitualmente não refletem mais do que ausência de oportunidade. Sem essas demonstrações de capacidade ostentada, há um mundo de empresas que abrem suas portas para os que realmente querem fazer uma carreira. E, na maior parte das vezes, começando por baixo, muita gente não se preocupa em chegar ao topo, pela razão muito simples de que o alto da montanha estará onde eles estiverem.

O que vale para o espírito empreendedor é começar, pois começando é que se faz alguma coisa. O empreendedor que constrói a sua empresa desde os alicerces adquire um conhecimento sobre o que é que faz com ela funcione, incomparavelmente mais profundo do que daquele executivo famoso, que se vai buscar na concorrência, a peso de ouro, porque foi um prodígio dos estudos de casos e um craque nos jogos de empresas. O empreendedor tem de conhecer o seu negócio, na

prática da vida, na escola cotidiana que começa no ABC.

Devido ao fato de que ele começa contestando o que todos os outros aceitam vê, com ceticismo, os louros enfeitando as fronteiras dos especialistas. Como tem de tomar decisões todos os dias, tenha ou não tenha informações a respeito, reconhece uma verdade cristalina e que as sumidades não enxergam: uma empresa consiste em agir na incerteza. É isso aí. O empreendedor leva a melhor não porque, simplesmente, ele mesmo cria uma nova situação, que cabe aos outros compreenderem. Uma empresa é, antes de tudo, ação, e nunca reação.

Quando é bem lançada, todo o resto da sociedade – o governo, a concorrência, o mercado – é que tem de reagir. Ela rompe com o que ficou estabelecido e acertado, quebra os espelhos onde se refletem os especialistas e as autoridades, e, fundamentalmente, cria. Para criar é que ela existe, e toda criação é, no fundo, um rompimento com os padrões reconhecidos.

O empreendedor tem que aprender muitas coisas. Tem de aprender, por exemplo, que o fracasso é parte integrante e indispensável do sucesso. Faz parte do aprendizado rigoroso a que ele tem de submeter-se. O fracasso ensina muito mais do que o sucesso, e é a consequência natural de uma caminhada que se empreende, às escuras, porque nenhum sucesso autêntico está à vista. Ele aparece. É como um relâmpago vem quando menos se espera. O empreendedor vive num mundo onde o último pode ser perfeitamente o primeiro, onde a oferta cria a demanda, e onde a crença é muito importante do que o conhecimento.

É um mundo onde a especialização, pode ser apenas, uma forma de ignorância, e as possibilidades florescem de um consenso de impossibilidades. É um mundo em que se entregar, confiantemente, aos outros, procurando servi-los, resolver os seus problemas, e dispor-se a carregar nas costas as dificuldades dos outros, resulta numa coisa que se chama liderança.

É um mundo estranho onde as bancarrotas podem significar crescimento e progresso, onde os prejuízos se transformam em lucros, e onde a estabilidade é sinônima de fracasso. É um mundo onde lixo vira riqueza, e areia se transforma em ouro, onde quem perde em unidades ganha em volume, onde lucrar pouco em lucra resulta em lucrar muito, e onde dar é a regra para se receber. É um mundo, enfim, impenetrável para a maioria esmagadora dos economistas, e, no entanto, essencial para a vida econômica.

O empreendedor segue um modelo de trampolim. Durante determinado período ele se exercita aos pulos, experimentando a flexibilidade do trampolim de apoio, até o momento em que descobre que não tem outro jeito senão, ele mesmo arranjar o dinheiro necessário para o seu negócio.

Essa necessidade muitas vezes mata no berço a sua vontade de ser independente. Outros, porém

naqueles pulos, têm uma visão tão maravilhosa do que os espera lá embaixo, nas águas tranquilas e azuis que não hesitam em hipotecar a casa e pedir dinheiro até do bispo se for preciso. E aí saltam. E submergem, o que pode representar uma sensação terrível, no meio de um silêncio mortal interrompido apenas pelos esforços de voltar a superfície com mais dinheiro emprestado, e com os prejuízos cada mais altos.

Durante esse período de submersão, que pode, facilmente, durar anos, o empreendedor desaparece de circulação e até sua família o vê raramente o que leva os concorrentes a declararem que ele levou a breca. Acompanham o mergulho. Viram quando ele afundou nas águas de cabeça, ou de barriga. Sozinho. Não volta mais, dizem os capitalistas se congratulando por não lhe terem confiado o seu rico dinheirinho. Está liquidado, comentam os especialistas, que não podia esperar outra coisa de um novato.

Sé alguns poucos banqueiros que, talvez, lhe tenham adiantado uns trocados se preocupam. Sozinho, lá no fundo, o empreendedor continua lutando para emergir, para voltar à tona, e nessa luta via aprendendo a diminuir a carga dos custos para os seus produtos/serviços fluírem no mercado.

O produto/serviço pode ser, realmente, esplêndido. Pode até mudar a face da Terra. Mas, o diabo é que o custo está muito acima do preço que os habitantes da Terra estariam dispostos a pagar por ele. A empresa começa a perder dinheiro em cada unidade vendida e o volume não aumenta.

Os prejuízos crescem como os depósitos abarrotados. É então que a empresa decide liquidar o estoque a qualquer preço, e percebe que surpreendentemente, o produto/serviços começa a sair aos jorros. As vendas estouram, é preciso contratar mais gente, comprar novas máquinas, arranjar mais dinheiro para cobrir os prejuízos crescentes, e, como num passe de mágica, de repente, a curva da experiência encaminha-se para baixo, os custos caem e os lucros começam a aparecer, devagar, primeiro, atropelando-se, depois.

Parece que o pior já passou, e que vem o tempo das vacas gordas. Mas, aí, sobrevém a crise do crescimento. Embora a empresa esteja vendendo tudo o que produz, não tem possibilidades de financiar o próprio sucesso.

Os custos do inventário aumentam rapidamente, os concorrentes acionam as armadilhas, como se o mundo inteiro viesse abaixo. A menos que o empreendedor tome uma decisão fulminante nessa altura, por mais que lute, o negócio ameaça desmoronar. Mas, se ele vencer essa parada, pode ficar tranqüilo que uma nova curva de crescimento.

Esse padrão pode variar, infinitamente, de empresa a empresa de indústria a indústria. Mas, o que não é possível é prever o curso dos negócios, com segurança. Por exemplo, nesses últimos anos,

no Brasil, tem se verificado um grande volume de fusões, empresas que se unem por variados motivos e interesses.

As alternativas de perdas e ganhos reflete do espírito empreendedor. Os empreendedores lançam novas firmas, ou transformam as velhas, perdendo dinheiro. Esse processo chama-se, geralmente, investimento, é algo parecido com dar, porque não tem retorno predeterminado. As perdas muitas vezes resultam em mais perdas e em bancarrotas, do que em crescimento. Um investimento, porém, nesses termos, não é simplesmente a compra de máquinas. Pode ser, mais geralmente a suposição de experiência.

As bancarrotas representam o mesmo papel no progresso econômico das contestações no progresso das idéias. A razão principal de uma economia estar na frente de outra é quando ele permite que seus empreendedores cometam erros.

Os empreendedores de um país batem os de outro país pelo simples motivo de que trabalham para continuamente para renovar as coisas, e não para mantê-las conformes a um modelo desgastado e envelhecido. A ciência e a economia avançam mais pela contestação do que pela confirmação. É uma verdade incontestável.

Os empreendedores, na ampla acepção do termo são os revolucionários da ciência, metendo-se em caminhos novos capazes de transformar o meio econômico que atuam. Como assumem todos os riscos, assimilam todo o conhecimento da experiência feita, e aprendem, até buscar mais dinheiro para continuarem em frente.

Os projetos dos governos, sempre subsidiados e protegidos, são jogos de cartas marcadas, onde ninguém aprende mais do que blefar, uma tragicomédia de erros que se acumulam e se repetem. Todo o investimento pelo sistema capitalista tem dois rendimentos potenciais: um lucro financeiro e um lucro epistemológico. Um sem o outro é estéril. As economias progridem quando o processo de investimento acompanha os resultados dos investimentos anteriores.

O que torna o empreendedor uma força para o crescimento e o progresso é a forma dele combinar, em sua pessoa, esses dois rendimentos da empresa. Se sua iniciativa dá certo, ele adquire o poder- através dos lucros – de fazer maiores investimentos, novas experiências à luz do que já realizou.

Sob o capitalismo, o poder se dirige exatamente para as pessoas que têm a disposição de colocar o seu dinheiro não num jogo, ou nas coisas certas, mas em hipóteses verificáveis, capazes de produzir riquezas e conhecimentos para a sociedade.

O reconhecimento do primado do empreendedor é indispensável em qualquer teoria sobre o desenvolvimento econômico em sociedades atrasadas, onde não existia demanda e nem mãos

invisíveis. As teorias correntes, de fato, explicam o crescimento econômico fazendo de conta que ele já está acontecendo, criando mercados e demanda.

E, no entanto, são os empreendedores agindo espontaneamente, sem nenhuma segurança de demanda ou de mercados, que, na realidade, fazem crescer a economia. Sua decisão sobre se devem investir, em que quantidade, e da qualidade de suas idéias vai depender o ritmo e a substância do crescimento, criando mercados e demanda através do lançamento dos produtos/serviços que antecipam os desejos e necessidades dos consumidores em potencial.

Os empreendedores compreendem a realidade inexorável do risco e da mudança. Começam economizando, privando-se de consumir o que não for essencial, não criar uma segurança artificial mas para abrir o seu caminho numa vida produtiva e cheia de riscos. Seu desejo atuante não é dinheiro para gastar, mas liberdade e poder para pôr em prática suas próprias idéias.

Empreendedores são homens de ação e movimento, realizadores e visionários, que aprendem a aproveitar cada oportunidade. São otimistas que vêem jardins num punhado de areia, um trabalhador potencial em qualquer homem, e, em cada problema, um lucro possível. Seu interesse próprio sucumbe diante do interesse com que se engajam no mundo que os rodeia, levados por sua curiosidade, por sua imaginação e por sua fé.

Os empreendedores querem dinheiro principalmente por motivos sérios, para que possam desempenhar os seus papéis centrais no desenvolvimento econômico. Assim como os sociólogos precisam de tempo livre e acesso a bibliotecas e assistentes preparados, e os cientistas precisam de laboratórios, os médicos de poder receitar medicamentos e fazer operações – como os intelectuais precisam liberdade para escrever e publicar –, os empreendedores num sistema capitalista precisam de liberdade econômica e acesso aos capitais para lançarem e financiarem seus empreendimentos.

Os empreendedores têm que conservar as riquezas que produzem, porque somente eles, coletivamente, sabem melhor do que ninguém como investir produtivamente nos milhões de negócios existentes, cada um com sua visão própria de uma nova empresa trabalhando para a economia do mundo.

Pelo mero fato de obter lucros, aprendem como utilizá-los. Pelo simples processo de construir negócios, adquirem aquela disciplina que os leva a evitar desperdícios e aquele conhecimento que reconhece o valor. Criando e desenvolvendo mercados, colocam suas vidas a serviços dos outros.

Empreendedores que acumulam riquezas ou pedem a proteção dos governos contra os rivais que jogam dinheiro pela janela para impressionar ou se afastam do mundo como se fossem eremitas nos seus castelos, traem a própria essência do seu papel e as responsabilidades que assumiram

diante do mundo. Transformaram-se numa triste espécie de barões feudais, relíquias das sociedades estáticas da era pré-capitalista.

Os empreendedores representam um desafio permanente tanto para os homens que não querem se engajar às realidades do mundo, sob a desculpa de que ele é perigoso ou corrupto demais, quanto para aqueles que exigem poder sobre os outros homens em nome de ideologias políticas em que não arriscam nada de seu.

O espírito empreendedor não oferece mais do que frustrações e repulsa àqueles que querem – por supostas superioridades de inteligência, berço, credenciais ou ideais – dar sem receber, obter sem arriscar, lucrar sem sacrifício, subir sem descer à humildade de compreender os outros e procurar atender às suas necessidades.

Os empreendedores, embora, muitos deles não freqüentem igrejas, florescem numa cultura modelada por valores religiosos. O otimismo e a confiança, o empenho e a fé, a disciplina e o altruísmo que sua maneira de viver exigem, e o seu trabalho depende, e o produto de uma ordem moral, com alicerces religiosos.

A cultura secular ainda não foi capaz de motivar racionalmente uma existência de trabalho, de risco, e de compromisso para com as necessidades dos outros, uma vida, enfim, que estimule a investir ignorando seus resultados. Em nome da caridade, a cultura secular alimenta a inveja. Em nome de servir o outro coage e persegue. Em nome de dar, consegue, apenas, a esterilidade da redistribuição das rendas.

Os valores dos bens de uma sociedade dependem dos valores respeitados por sua gente. Uma sociedade de materialismo mórbido suprime o espírito empreendedor que é o sustentáculo da criação da riqueza material. Uma sociedade de hedonismo secular estimula um comércio sórdido e hostil ao espírito criativo, inovadora e à disciplina do trabalho. Uma cultura cínica e egoísta destrói a confiança e corrói a fé, e renega o sacrifício do qual dependem os avanços da humanidade.

Os empreendedores carregam uma grande responsabilidade pelos bens que produzem, e é a cultura religiosa que molda a ordem que determina o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos. Definindo os valores dos preços em relação ao bem que os produtos/serviços à venda tragam para os consumidores. Claro que na dureza de suas batalhas e no rigor de suas lutas, os empreendedores não são santos e nem deixam de ter os seus pecados. São homens cheios de cicatrizes e que deixam cicatrizes marcadas nos outros homens.

Como tudo quanto fazem depende da prova empírica, do veredito de uma experiência sem apelação, os empreendedores são realistas e acima de tudo pragmáticos. E, apesar disso, mais do

que qualquer outra espécie humana eles incorporam em si próprios os ensinamentos mais doces e mais profundos do Sermão da Montanha, a expressão divina de um ideal de democrática pureza.

Aprendem, que a única riqueza inalienável é a da mente e do espírito. E todos ficam sabendo que para chegar lá em cima é preciso começa de baixo. Para liderar, é preciso primeiro, obedecer. Para servir-se a si próprio, é preciso servir os outros os seus problemas.

E, acima de tudo, os empreendedores têm de aprender a verdade profunda de dar sem querer receber, é o poder miraculoso do comprometer-se e ter fé. Eles dão-se a si mesmos, dando o seu tempo, o seu dinheiro, as suas horas de sono anos após anos, reinvestindo cada tostão, hipotecando tudo o que têm. Colocam uma vida inteira a serviço de uma idéia. E essa doação contínua de crença e fé, de recursos e renúncia, parece perder-se e esbanjar-se nos meandros inextrincáveis da economia, até que, de repente, reencontram-se e reúnem-se.

Além dos horizontes da profecia e do cálculo, finalmente a montanha começa a mover-se, e dela brotam as compensações de todas essas esperanças. É um processo irracional, mas é a experiência sempre repetida pelos empreendedores, o milagre permanente do espírito empreendedor, através do qual os párias da Terra conquistam as riquezas dos imperadores, o comando dos exércitos, os sonhos dos visionários e superam as dúvidas das sumidades e as perplexidades dos governos.

“Faça aos outros o que queres que te façam” e “Dê e receberás. São as grandes regras do espírito empreendedor. Eles exigem a instituição da propriedade, porque ninguém pode dar o que não tem, a liberdade individual, que o Estado coíbe. E, juntas, constituem as bases de uma existência que não pode abdicar a fé e cultura religiosa.

O ato de dar, suprimindo os próprios desejos para satisfazer os dos outros, o ato de comprometer toda a sua capacidade de trabalho e toda a sua riqueza, durante anos, para entregar ao mundo alguma coisa que não se sabe, sequer, se o mundo vai aceitar, o ato de colocar a sua fé nas mãos de desconhecidos, deixando que o seu próprio futuro se decida num mercado que não se controla, são, essencialmente, atos de uma pessoa de religiosidade profunda.

É aquele ato místico e divino, que cria uma sucessão de demonstrações de camaradagem, entre os homens, e que os leva na direção do progresso e do desenvolvimento nacionais.

Obstinados, provocadores, tenazes, criativos, inovadores, os empreendedores continuam solucionando problemas muito mais depressa do que a capacidade dos burocratas, dos economistas e dos políticos em criá-los. A realização de uma empresa é o testemunho mais alto da força misteriosa que impele o espírito empreendedor.

Perante os riscos da existência, os cientistas apostam na derrota final do homem, os racionalistas

só vêem o desespero da condição humana, mas o empreendedor encontra uma fonte mais alta de humanidade na esperança do que na razão, na fé do que no conhecimento, no altruísmo do que no paternalismo. Sua vitória é a vitória do espírito empreendedor, dessa confiança granítica que supera os limites das verdades estabelecidas, pois que atinge as fontes transcendentais da criança e da verdade.

Esses empreendedores formam legiões, e são os representantes legítimos das maiorias silenciosas espalhadas pelo mundo. Chegam aos milhões à procura das meças da liberdade, e o mundo é beneficiário de suas contribuições preciosas. Mas se o empreendedor perder a sua fé nas tradições de seus antepassados a riqueza será rapidamente substituído pela pobreza.

O espírito empreendedor vem da sabedoria acumulada nos séculos de história e impregna todas as modernas tecnologias, nos quatro cantos do mundo. É um espírito sem fronteiras, de uma hierarquia rígida de valores, exigindo uma disciplina férrea.

É um espírito que trabalho duro, e uma capacidade imensa de humildade, esperança e coragem. É a fonte do que nós somos, hoje, e do que poderemos ser, amanhã, a graça que recebemos através da Democracia e da Liberdade, a redenção dos pobres e a obrigação dos afortunados, a única certeza num mundo desesperado por uma dúvida angustiante sobre o seu próprio destino.

Bibliografia.

ALBUQUERQUE, E. Sistema Nacional de Inovação no Brasil: uma análise introdutória a partir de dados disponíveis sobre a ciência e a tecnologia. Revista de Economia Política, v. 16, no3 (63), julho-setembro, 1996.

_____. Notas sobre os determinantes tecnológicos do catching up: uma introdução à discussão sobre o papel dos sistemas nacionais de inovação na periferia. Estudos Econômicos, v.27, n.2, 1997.

BACELAR, Tânia. Programa Nacional de Desenvolvimento Regional. Brasília, 2004.

_____. Política Nacional de Desenvolvimento Regional: uma proposta de discussão, 2004.

_____. Aula no Programa de Mestrado/Doutorado de Geografia da Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

CORREIA, Ericê Bezerra. Geografia Econômica: inovação e periferia. Qual a relação no desenvolvimento local. Editora Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, 2012.

DICKEN, Peter. Global shift: mapping the changing contours of the world economy. Nova Iorque: The Guilford Press, 2011. 606 p.

DOSI, G. & FREEMAN, C. The Diversity of Development Patterns: on the processes of catching-up, forging ahead, and falling behind. Varena, Congresso da International Economic Association, 1-3 de outubro, 1992.

DOSI, G., TEECE, D. & WINTER, S. Towards a theory of corporate coherence: preliminary remarks". In: DOSI et al. (eds.). Technology and Enterprise in a Historical Perspective. Oxford, Oxford University Press, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor. Editora Pioneira, 1987.

EDQUIST, Charles. The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. Trabalho apresentado à DRUID Conference, Aalborg, 12 a 15 de junho, de 2001.

FREEMAN, C. The economics of hope. London, Pinter, 1998.

_____. Economics of industrial innovation. Cambridge, MIT, 1982.

_____. The greening of technology and models of innovation, technological forecasting and social change. 1996.

_____. The 'National System of Innovation' in historical perspective. [S.l.]: Cambridge Journal of Economics, v. 19, n. 1, 1995. p. 5-24.

FREEMAN, C; NELSON, C. The economics of hope. London, Pinter, 1993. HARVEY, D. Space of Hope. Edinburgh University Press, Edinburgh, 2000.

LEITE, Emanuel. O Fenômeno do Empreendedorismo. São Paulo: Saraiva. 2012.

LIST, Friedrich. Sistema Nacional de Economia Política. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LUNDVALL, B. (ed.). National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning, London: Pinter, 1992.

_____. Innovation as Interactive Process: from user – producer Interaction to the National System of Innovation, Nova York, Columbia University, 1988.

_____. Product Innovation and User-Producer Interaction. [S.l.]: Aalborg University Press, 1985. 39 p. (Industrial Development Research Series No.31).

MORAES, A. C. R; COSTA, W. M. A geografia e o processo de valorização do espaço. In: SANTOS, M. (org.). Novos rumos da geografia brasileira. Editora Hucitec, 1996.

MORGAN, Kevin. The Exaggerated Death of Geography: Learning, Proximity and Territorial Innovation Systems. Journal of Economic Geography, 4, 3-21, 2004.

_____. A morte exagerada da Geografia: aprendendo a proximidade e Sistemas

Territoriais de Inovação, 2000.

NELSON, Richard R.; Rosenberg, Nathan. Technical Innovation and National Systems. In: Nelson, Richard R. (Ed.). National Innovation Systems: a comparative analysis. Oxford University Press, Cap. 1, 1993.

PORTER, Michael. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

_____. Clusters of innovation initiative: San Diego. Council on Competitiveness, mai. 2001.

_____. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, nov.-dez. 1998.

SÁ, Alcindo de. Tese de Doutorado. São Paulo, FFLCH - USP, 1998.

_____. Programa de Pós-Graduação em Geografia – Mestrado e Doutorado. PPGG. Aula Expositiva, UFPE, 2006.

SANTOS, Milton. Pensando o Espaço do Homem. Ed. Terra Livre, 1982.

_____. A revolução tecnológica e o território: realidades e perspectivas. Terra Livre, 1992.

_____. Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico- informacional. São Paulo: Hucitec, 1994.

_____. A Natureza do Espaço. Técnica e Tempo, Razão e Emoção. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.258p e Editora Nobel, 1996.

_____. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. São Paulo: Record, 2000.

_____. Pensando o Espaço do Homem. São Paulo: São Paulo, 5a ed, 2012.SCHUMPETER, J. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril, 1982.

STORPER, M. The regional world: territorial development in a global economy. Nova Iorque: The Guilford Press, 1997.

_____. Territories, Flows, and Hierarchies in the Global Economy. In: Barner, Trevor J.; Peck, Jamie; Sheppard, Eric; Tickell, Adam (Ed.). Reading Economic Geography. [S.l.]: Blackwell Publishing, 2004. p. 271-289.

STORPER, M, SCOTT, A. Regions, Globalization, Development. Co-authored with Allen Scot, Regional Studies, 2003.

_____. The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes. In: Territory and Social Reproduction, ed. Jennifer Wolch and Michael Dear.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 6: RELACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD CON LA CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS, UN ENFOQUE TEÓRICO

Dr. Evaristo Galeana Figueroa, e_galeana@hotmail.com, Universidad Michoacana de San
Nicolás de Hidalgo,

Dra. Dora Aguilasocho Montoya, amontoya@umich.mx, Universidad Michoacana de San
Nicolás de Hidalgo,

Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, jart2005@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de
México

CAPÍTULO 6

RELACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD CON LA CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS, UN ENFOQUE TEÓRICO

Dr. Evaristo Galeana Figueroa, e_galeana@hotmail.com, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Dra. Dora Aguilasoch Montoya, amontoya@umich.mx, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Dr. Juan Alberto Ruíz Tapia, jart2005@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, han ido apareciendo diferentes enfoques y técnicas, como justo a tiempo, producción ajustada, calidad total, reingeniería, fabricación de clase mundial, benchmarking, mantenimiento productivo total, etc. Dichos enfoques se legitiman en base a que en una economía de mercado cada una de las empresas individuales se encuentra bajo presión constante para reducir sus costos de producción con el fin de mantener o, incluso, incrementar su cuota de mercado. Se trata de gestionar operaciones basadas en flujos horizontales y enfocados al cliente y se fundamenta en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental por una organización orientada totalmente a procesos. En donde la denominada Dirección de Recursos Humanos es un enfoque diferente a la denominada gestión del empleo y que busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz, usando un conjunto ordenado de técnicas organizacionales.

Palabras clave: Calidad total, Competitividad, Recursos Humanos

Calidad como mejora de la competitividad organizacional

Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es para Deming (1989), un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas

La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo. Pero no únicamente la calidad depende o se circunscribe al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización. Sólo un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización es como se puede reforzar su eficacia competitiva y que se logra, genéricamente, cuando se satisfacen las necesidades de los clientes. Si así se hace, la empresa

obtiene un alto rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas de los productos y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas.

Como señala Garvin (1988), los clientes se inclinan por aquellos productos que poseen ventajas en las características de calidad que realmente valoran, sin sopesar el conjunto de factores de calidad que tenga realmente el producto. Y podríamos agregar, siguiendo a Fernández et al (2003), que un producto técnicamente perfecto si no satisface ninguna necesidad de mercado, es un producto de mala calidad, ya que nadie lo comprará y, por tanto, la empresa no podrá recuperar el capital invertido. Por ello Jurán (1992) definió la calidad como preparado para el uso, queriendo indicar que los productos o servicios han de estar hechos para ser utilizados de la forma en que son necesitados por los clientes externos.

El anterior razonamiento explica que la Calidad Total o la Gestión de la Calidad Total constituyan una técnica que la literatura de las últimas décadas presenta como un requisito imprescindible para la mejora de la competitividad de las empresas y un factor imprescindible para garantizar su continuidad a largo plazo. La argumentación de apoyo es la siguiente: la búsqueda del logro económico -la supremacía a medio y largo plazo, la supervivencia de la empresa y, en definitiva, la maximización del beneficio económico- por parte del *management* empresarial, en un entorno económico altamente competitivo e incierto, tiene un nuevo paradigma en torno al cual ordenar y dar sentido a un conjunto de filosofías, estrategias y prácticas que determinan la transformación de las formas tradicionales de organización de la empresa. Se trata de la Gestión de la Calidad Total –o *Total Quality Management*, en su versión anglosajona-. Un enfoque estratégico que ajusta los recursos disponibles de la empresa a los cambios del entorno y, concretamente, a sus mercados y clientes, con el objetivo de defender y mejorar la competitividad de la empresa, y ampliar sus resultados financieros. Se han producido en los últimos años una proliferación de estudios empíricos que tratan de corroborar cómo las empresas de un modo u otro –a través de consultores, certificaciones o premios- están tratando de aplicar o ser reconocidas como partícipes de la Gestión de la Calidad Total, y muy particularmente participan de ésta aquellas empresas que son reconocidas como líderes en sus mercados o que aspiran a serlo⁴. Empresas que defienden las ventajas de la Gestión de la Calidad Total en términos de valor añadido ante su entorno operativo (clientes, trabajadores y red de empresas involucradas en el proceso productivo), por lo que se caracterizan por haber optado por

⁴ Herrera et al. (1998); Pitt et al. (1997); Knights y McCabe (1997); Casadesús y Albertí (2003); Acosta et al. (2002).

una cultura organizativa para la Calidad Total y cuyo objetivo es tener clientes leales y rentables.

Recursos Humanos y competitividad

La teoría estratégica ha evolucionado desde un enfoque externo que enfatiza la necesidad de encontrar una posición en el sector de actividad desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas, a otro que centra la atención en las características o recursos internos de la empresa. Como ejemplo del primer enfoque se utiliza el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1987). Para este autor deben analizarse las acciones competitivas de los competidores: su cuota de mercado, su proyección futura, intensidad de la rivalidad, precios, calidades, variedad de productos-servicios, imagen, organización interna, métodos de trabajo, etc. Pero la competencia no sólo se establece entre las empresas que están establecidas en el sector, sino que existe una rivalidad ampliada, una lucha por los beneficios que genera el sector con otros agentes económicos vinculados a la actividad de la industria; surgen, así, las cinco fuerzas competitivas de Porter: 1) la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector; 2) el poder de negociación de los proveedores; 3) el poder de negociación de los clientes; 4) la amenaza de productos sustitutivos; 5) la rivalidad entre los competidores establecidos.

Los estudios predominantes sobre análisis estratégico de la década de 1980 volcaron su atención en el estudio del binomio estrategia-entorno, relegando a un segundo plano el estudio del ámbito interno de la empresa-estrategia⁵. Desde el binomio estrategia-entorno se enfatiza el papel de la estructura existente en un sector de actividad como determinante de la ventaja competitiva de las empresas, no dando luz sobre cómo empresas que operan en el mismo sector de actividad siguen obteniendo rentabilidades diferentes. Para el estudio de estas rentabilidades, Cuervo (1995:53) piensa que se están desarrollando otras teorías que centran mejor su atención en las rentabilidades heterogéneas refiriéndose en especial a la Teoría de Recursos y Capacidades. Los planteamientos que se proponen en ella plantean la diversidad entre empresas, a nivel de resultados financieros, debido a la posesión por parte de éstas de unas competencias básicas, nucleares o esenciales⁶. La tesis central de la teoría de Recursos y Capacidades es que la heterogeneidad de las empresas es consecuencia de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen.

Dentro de la cartera de competencias están los derivados de las personas o capital humano. Capital que se considera un activo intangible y que incluye la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad a la empresa, así como el capital social

⁵ Grant (1991); García Falcón (1995).

⁶ Prahalad y Hamel (1990).

acumulado por los propios empleados⁷. Se destaca que los empleados son un activo valioso de la empresa, afirmándose que, si bien la tecnología y el capital son, sin duda, factores condicionantes de la evolución de la empresa, por encima de ellos el factor humano tiene un protagonismo específico. Y lo tiene, tal y como lo plantea la Teoría de la Gestión de la Calidad Total, en tanto que las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la competencia, mediante, por ejemplo, el diseño de políticas correctas de recursos humanos⁸. Por ello la fase para que el factor humano se transforme en el activo principal de la empresa, es la calidad de la dirección que se implemente en la misma. Una dirección que ha de implementar las siguientes nuevas exigencias: 1) actitud proactiva al cambio; 2) flexibilidad; 3) asunción de riesgos; 4) visión de futuro; 5) motivación constante, y 6) trabajo creativo o en equipo.

De manera que, como argumentan Acosta et al (2002: 6), en la actualidad resulta prácticamente imposible poder asumir con éxito las complejas tareas sin una posición clara, abierta y transparente acerca del cambio, tanto en lo personal como en lo organizativo. Para conseguir por parte de las organizaciones una actitud positiva hacia el cambio “hemos de partir del hoy y olvidarnos del pasado. El obstáculo principal para modificar la forma y el estilo de gestionar es, sin duda, el desarrollo, la cultura organizacional. Expresado de otra forma, esto consiste en la capacidad de los seres humanos que integran la empresa de adoptar nuevos sistemas de creencias, sobre todo en una perspectiva futura, es decir, creer en lo que se puede alcanzar con el esfuerzo de todos. La transformación de estos sistemas de creencias, primero, y de comportamiento, después, es uno de los mayores retos que tienen los cambiólogos de hoy para alcanzar su empeño”.

La transformación de estos sistemas de negocios son posibles gracias a los nuevos sistemas de tecnología de la información y comunicación⁹ que hacen que sea posible llevar al interior de la empresa información sobre el mercado para que incluso las áreas más burocráticas y específicas de ésta sientan una conexión con el mercado y de ese modo se modifique la orientación de las expectativas y actitudes de los implicados. Capelli (2001) plantea que en un análisis de 131 estudios de empresas que reestructuraron sus organizaciones entre 1961 y 1991, se examinaron las prácticas empleadas y los efectos resultantes sobre el rendimiento. Las prácticas consistieron

⁷ Barney (1995); Pfeffer (1994).

⁸ Sastre y Aguilar (2003); Recio (1994); Nelson (1997).

⁹ Porter y Millar (1986) señalan que para la consecución de ventajas competitivas para la información se debe efectuar un cambio de estructura organizativa en una de las siguientes tres formas: 1) modificando la estructura de una organización al corto plazo, de un sector de largo plazo; 2) creando ventajas competitivas de un uso apropiado de nuevos medios y recursos, y 3) organizando totalmente nuevos negocios.

en formar unidades de negocio estratégicos, crear equipos multifuncionales y trasladar la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización. Los investigadores descubrieron que las mejoras mayores y más sostenidas en el rendimiento de la empresa llegaron cuando ésta presionó para introducir cambios integrados de sistemas, tanto en el diseño de la organización como en las prácticas de recursos humanos, y cuando estimuló los cambios de ámbito general y por unidades de negocio, no sólo en el nivel individual, sino también en el nivel de grupo¹⁰.

El protagonismo específico que adquiere el factor humano para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de empresa es recogido, no únicamente en torno al concepto de calidad, sino, también, en la literatura administrativa de la Dirección de Recursos Humanos que recoge los principios básicos para un uso óptimo del trabajo de las personas. Dichos principios se concretan en: 1) el principio de competencia: contar con las personas preparadas y adecuadas para desarrollar las actividades empresariales. Una empresa sólo puede ser competitiva si actualiza de forma permanente las habilidades y conocimientos de su personal, a la vez que consigue consolidar su aprendizaje organizativo además del individual; 2) el principio de coordinación: la coordinación es primordial para evitar costes innecesarios en los diversos procesos que se llevan a cabo en la empresa. La coordinación sólo puede darse si hay un conocimiento de la estructura empresarial, de los procedimientos, de los itinerarios, de los diferentes procesos y se consigue plenamente con una visión compartida de los objetivos organizativos por parte de todos los empleados, y 3) el principio de compromiso: entendido como grado de lealtad y de unión del empleado con la empresa. Compromiso que se plasma en el deseo que tiene el empleado por permanecer en la organización, la aceptación de los objetivos y valores de la empresa y el esfuerzo que está dispuesto a hacer para alcanzar estos objetivos comunes.

La teoría estratégica de los recursos

Como indica Fernández (1995), la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizables con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle; lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos. Y es que la Teoría de Recursos y Capacidades parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al

¹⁰ Sanz y Sabater (2000).

concepto de competencias nucleares¹¹. Como desarrollan Canós et al (2003: 445), “ya en 1949, Parsons propuso valorar a las personas basándose en una serie de cualidades en lugar de centrarse en los resultados. Posteriormente, en 1961, McClelland identifica las necesidades y actitudes de los individuos que conducen al éxito empresarial, con el fin de formar a los empleados en estas actitudes y seleccionar a los candidatos que las posean actual o potencialmente. En la siguiente década se elaboran perfiles profesionales ideales, útiles para las políticas de contratación y formación de recursos humanos. Ya no se valoran funciones y tareas, sino competencias, definidas (...) como todos aquellos requerimientos exigibles a la persona para el correcto desempeño de su labor”.

La cartera de competencias de una empresa compone los orígenes de sus ventajas competitivas. En este sentido, Prahalad y Hamel (1990) identifican tres características que reúnen las competencias nucleares: 1) permiten el acceso a una amplia variedad de mercados; 2) proporcionan un significativo aumento del valor del producto/servicio para el usuario final, y 3) facilitan una armonización única de tecnologías y habilidades de producción las cuales son difícilmente inimitables. Desde este punto de vista, la empresa no será sólo un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad, es decir, una serie de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. Con ello se alcanza algún tipo de tecnología genérica que posibilitará su aplicación a diferentes tipos de productos (habitualmente esta idea se suele representar gráficamente con lo que se conoce como bonsai tecnológico). Esas aptitudes y competencias se irán desarrollando con el tiempo, así como también se perfeccionarán con el uso, a diferencia de otros recursos como los físicos y financieros. Pierde importancia así el concepto de cartera de negocios frente al de cartera de competencias.

Si se pretende alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, la colección de recursos y capacidades de la empresa debe de cumplir con una serie de requisitos que han sido estudiados en la literatura estratégica. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como “recursos críticos”¹², “factores estratégicos”¹³ o “activos estratégicos”¹⁴. En este sentido, y en general, para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva, en primer lugar, debe ser escaso, es decir que no sea utilizado por los competidores; en segundo

¹¹ Prahalad y Hamel (1990).

¹² Wernerfelt (1984).

¹³ Barney (1986, 1991).

¹⁴ Amit y Schoemaker (1993).

lugar, ser relevante, es decir que se corresponda con algún factor clave de éxito en el sector; y en tercer lugar, difícil de imitar, es decir que los rivales tengan dificultades para acceder o replicar dichos recursos o capacidades.

Como indican Fernández y Suárez (1996), existen tres autores¹⁵ actualmente que analizan las características que deben cumplir los recursos para adquirir su carácter estratégico, a los que nosotros hemos añadido los trabajos de Amit y Schoemaker (1993) y de Strategor (1995). Sin embargo, no existe unanimidad sobre los requisitos que se deben cumplir, variando las condiciones según los investigadores.

Por ejemplo, Grant (1996:129) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquéllos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”. Para formular correctamente una estrategia de empresa se deberá hacer un uso adecuado de estos recursos estratégicos. Pero, además, es importante destacar que no sólo es indispensable poseer una serie de recursos en la actualidad, sino que es igualmente necesario que la empresa identifique carencias en su dotación actual e invierta en los recursos y capacidades necesarios para ser competitiva en el futuro. Otro ejemplo, Strategor (1995) señala como atributos de los activos estratégicos: 1) deben ser recursos raros o difícilmente accesibles a la competencia; 2) deben ser recursos difíciles de imitar. Es decir, debe ser difícil de comprender el vínculo entre dichos recursos y la ventaja competitiva, lo que genera profundos interrogantes a los competidores, la cual se apoya en mecanismos organizativos complejos y difíciles de analizar, y 3) deben ser recursos insustituibles, de modo que con otros recursos no pueda alcanzarse el mismo nivel de rendimiento.

Por su parte, Amit y Schoemaker (1993) definen los activos estratégicos como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva. Estos autores introducen la peculiaridad de ligar los factores estratégicos de la empresa con los factores estratégicos de la industria, frente a los demás autores que sólo se centran en las características propias y particulares de los recursos poseídos por las organizaciones empresariales. La perennidad de las ventajas competitivas depende, por lo tanto, también de su adecuación a las reglas del juego competitivo, ya que aunque cumplan los requisitos su valor competitivo es

¹⁵ Barney (1986, 1991); Grant (1996); Peteraf (1993).

escaso si no se corresponden con los factores clave de éxito en la actividad.

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos ya que el rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad¹⁶. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Como señalan Amit y Schoemaker (1993), activos intangibles, tales como el conocimiento organizativo tácito o la confianza entre el management y el personal directamente productivo (o conocimiento tecnológico difícilmente defendible, o aspectos idiosincrásicos ligados al trabajo en grupo), no pueden ser intercambiados o fácilmente imitados por los competidores, puesto que se han originado, y tienen profundas raíces, en la historia de la organización. Aparte se reconoce la importancia de una visión anticipadora y del feedback, como necesarias a las distintas fases de desarrollo. También es necesario un cuidadoso examen de cómo recursos, información y personas se combinan y ordenan en el tiempo, para desarrollar capacidades específicas.

La intensidad en conocimiento de los activos intangibles les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costes y apropiárselas¹⁷. La dificultad para su copia nace de razones legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (ambigüedad causal o dificultad para identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden acentuar esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento¹⁸.

El denominador común o materia prima de los activos intangibles es la información. Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan produce una depreciación de valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa. Su contenido básico informativo les configura, pues, como “bienes públicos”, que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado y que puede usarlos sin merma de valor. En consecuencia, su aportación a la mejora de la posición competitiva de la empresa radica en que su disponibilidad permite

¹⁶ Lado, Boyd y Wright (1992); Kogut y Zander (1992).

¹⁷ Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993).

¹⁸ Lippman y Rumelt (1982).

obtener economías de alcance o gama.

Frente a la crítica de Porter (1991) de que el valor de los activos intangibles se deprecia sin reinversión mediante la ejecución de actividades, se afirma desde el enfoque de los Recursos y Capacidades que en vez de depreciarse pueden incrementar su valor a medida que se los emplea y mejora continuamente. La clave de esta mejora está en su carácter intrínseco de “*learning by doing*”, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación. Esta idea de mejora con el uso guarda cierta relación con el efecto experiencia, aunque este efecto tiene como resultado una reducción de costes, mientras que ahora las consecuencias son de mayor alcance, pudiendo incluso afectar la capacidad de la empresa para entrar en nuevos mercados¹⁹.

Este proceso de aprendizaje es colectivo. Los activos intangibles están constituidos por lo que Polanyi (1948) denominó como “conocimiento tácito”, caracterizado por no ser plenamente explicitable ni siquiera por quien lo posee, opuesto al conocimiento explícito; o por lo que Badaracco (1992) califica como “conocimiento insertado”, como opuesto al conocimiento migratorio. Mientras el conocimiento explícito o migratorio es completamente descifrable y se encuentra codificado en paquetes ordenados y móviles como libros, fórmulas, máquinas, planos y en la mente de los individuos, el conocimiento tácito o insertado está embebido fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos. A través de esta trama los miembros de la empresa aprenden conocimientos inalcanzables individualmente²⁰.

Las capacidades y algunos recursos se caracterizan, también, por un prolongado y paulatino período de acumulación, siendo frecuentemente imposible adquirirlos en mercados organizados. Sólo cabe pensar, al respecto, en la posesión de un personal altamente motivado y dotado de habilidades específicas para las tareas que debe desempeñar, en la reputación de honestidad y de prestigio de la empresa y sus marcas o en las relaciones de cooperación interempresarial basadas en la confianza mutua. Por último, se destaca que se produce una concomitancia proceso-resultado muy fuerte, de modo que los resultados dependen en grado alto de la forma de

¹⁹ Fernández (1995).

²⁰ A ello es a lo que se refiere Bernd Pischetsrieder, presidente del consejo de administración de BMW, cuando habla de la competencia sistematizada de BMW como de la “inteligencia colectiva de una gran compañía en la que el individuo es bueno porque le respalda la sabiduría estructurada de la empresa. Esta inteligencia colectiva se esconde en la red, que, de algún modo, une a los individuos entre sí y se plasma en las experiencias maduras que se manifiestan en sistemas. Siempre se ha dicho que el todo es más que la suma de las partes. En una empresa estructurada de forma exhaustiva, como es BMW, esto es una realidad palpable” (Brauer, 1997:18).

desarrollo del proceso. Para que estas dificultades se obvien, la empresa debe haber desarrollado rutinas organizativas altamente eficaces. Todo ello explica la dificultad de apropiación de estos activos por otras empresas distintas a la que los ha generado. Por consiguiente, la ventaja competitiva, fundada sobre las economías de alcance asociadas a recursos y capacidades, es sostenible en períodos de tiempo prolongados. Esta es la principal contribución de los activos intangibles a la competitividad empresarial.

Al logro de poseer un personal altamente motivado e implicado, una condición es que el personal sea polivalente, tenga una formación integral. El motivo está, como argumentan Canós et al (2003: 446), en que las personas son una inversión “de la que hay que extraer el máximo provecho mediante una buena planificación de carreras y un sistema de información transparente y oportuno. A efectos de extraer el máximo provecho de las personas, se considera que las competencias vienen caracterizadas por “el carácter de individualidad debido a que cada persona tiene sus propias competencias, que no son copiables ni imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa; además, el correcto desarrollo de las competencias adecuadas para un puesto permite alcanzar el éxito en la labor desempeñada. En consecuencia, podemos afirmar que no todas las personas podrán tener éxito desempeñando su trabajo y que las competencias requeridas por la empresa van a permitir distinguir a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal”.

Canós et al (2003 : 447) distinguen los esfuerzos en la gestión por competencias. Estos enfoques llevan a la “distinción de competencias genéricas y específicas. Las genéricas coinciden o se aproximan al concepto de aptitudes utilizados en las políticas de selección y contratación clásicas de la gestión de recursos humanos, mientras que las específicas son propias de cada empresa, a nivel jerárquico, sector de actividad o incluso de un puesto de trabajo y cambian según la circunstancia que se presente. Su adecuada explotación y desarrollo permite que el capital humano de la empresa se convierta en fuente de ventaja competitiva, creando más valor a medida que sean más difíciles de imitar o copiar. Extrapolando esta idea al plano individual distinguimos las competencias umbral o básicas y las diferenciadoras o superiores, siendo estas últimas las que pueden llegar a ser de ventaja competitiva”.

Una de las características de la gestión por competencias es que permite la integración de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos, tomando como unidad el concepto de competencia y fundamentándose en tres dimensiones básicas: “a) la adquisición de competencias. Bajo esta dimensión podríamos encuadrar aquellos sistemas de gestión de recursos humanos que consideramos predominantemente adquisitivos: el reclutamiento, la selección y contratación, la

gestión previsional a corto, medio y largo plazo, los planes de carrera, y la planificación de sucesión; b) la estimulación de competencias, es decir, cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos. Los sistemas de gestión predominantemente estimuladores serían la política de retribución e incentivos, la valoración de puestos de trabajo, y la evaluación del desempeño; c) el desarrollo de competencias, dentro del cual ubicamos la gestión de la formación y la valoración del potencial” (Canós et al, 2003: 448).

Conclusión

Como puede observarse, es muy importante que las empresas asimilen los conceptos analizados porque es un medio para que eleven el nivel de competitividad y obtener un crédito de futuro.

Al logro de estos resultados, hay que indicar que las técnicas que las empresas más utilizan (básicamente, los grandes grupos industriales y de servicios) son: a) *Resizing* o redimensionamiento de la empresa, entendido como procesos de reestructuración y reconversión orientado a la mejora de la competitividad, la reducción de costos, la adaptación de la empresa a nuevas situaciones, particularmente, frente a procesos de fusión o adquisición; b) *Benchmarking* o indagar, imitar o adoptar, si procede, las mejores prácticas. Se trata de un enfoque estructurado y continuo cuya finalidad es comparar los procesos y productos de nuestra empresa con el líder del mercado, el cual puede pertenecer al mismo sector de la empresa o a otro distinto; c) *Total Quality* o Calidad Total. Es uno de los conceptos que más han influido en la empresa durante la última década y hoy en día constituye uno de los pilares más importantes de la moderna gestión empresarial. Junto a las técnicas para la calidad total se han ido adoptando otras muy relacionadas, tales como la mejora permanente, análisis de los costes de la no calidad, etc.; d) *Reengineering* o reingeniería, que consiste en el rediseño de todos los procesos empresariales, en “volver a empezar” en lugar de perfeccionar lo existente, entendiendo por proceso aquel conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente; e) *Empowerment*, entendido como el incremento del poder de los trabajadores con el propósito de aumentar su iniciativa. Supone una mayor participación del individuo en la toma de decisiones, de tal manera que cada persona pueda expresar todo su potencial. Esto implica un grado importante de descentralización frente a los conceptos tradicionales de la toma de decisiones; f) *Learning organization*, entendida como una revisión de la forma de pensar dentro de la organización y cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.

Todas estas técnicas constituyen nuevos modelos de gestión empresarial en la medida en que sus conceptos modifican sustancialmente los elementos característicos de los modelos tradicionalmente utilizados.

Bibliografía.

- ACOSTA, A; FERNÁNDEZ, N. y MOLLÓN, M. (2002): *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Prentice Hall: Madrid.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic Assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1).
- BARNEY, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. En: Foss (Ed.), *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resources-Based Perspective*. Oxford University Press: Oxford.
- BRAUER, G. (1997). El impulso y la fuerza. *BMW Magazine*, (3), 15-22.
- CANÓS, L.; VALDÉS, J. y ZARAGOZA, P. C. (2003). La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, 58 (180).
- CAPELLI, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo, empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy*. Granica: Barcelona.
- CASADESÚS, M. y ALBERTÍ, M. (2003). *La innovació i la gestió de la qualitat a les empreses de Catalunya. Aplicació i impacte de la norma ISO 9000*. Generalitat de Catalunya (CIDEM): Barcelona.
- CUERVO A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En *Dirección de empresas de los noventa*. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno. Civitas: Madrid.
- DEMING, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos: Madrid.
- FERNÁNDEZ, E; AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (2003). *Estrategia de producción*. McGraw Hill: Madrid.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 11-19.
- GARCÍA FALCÓN, J. M. (1995). *Dirección estratégica. Fundamentos*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias: Las Palmas de Gran Canaria.
- GARVIN, D. (1988). *Managing Quality*. Free Press: New York.
- GRANT, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3).
- GRANT, R. M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas: Madrid.
- HERRERA, J.; MORENO, D. y MARTÍNEZ, C. (1998). La gestión de la calidad en las empresas españolas. Resultados de un estudio empírico de ámbito Europeo. *Revista de Economía y*

Empresa, XII (32).

JURAN, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design*. Free Press: New York.

KNIGHTS, D. y MCCABE, D. (1997). How Would You Measure Something Like That?: Quality in a Retail Bank. *Journal of Management Studies*, 34 (3).

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combine capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3).

LADO, A. A.; BOYD, N. G. y WRIGHT, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18 (1).

LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. P. (1982). Uncertain imitability an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, (13).

NELSON, B. (1997). *1,001 formas de motivar*. Gestión 2000: Barcelona.

PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3).

PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press: Boston.

PITT, L. F. y WATSON, R. T. (1997). Measuring Information Systems Service Quality: Concerns for Complete Canvas. *MIS Quarterly*, 21 (2).

POLANYI, M. (1948). *Personal knowledge*. The University of Chicago Press: Chicago.

PORTER, M. E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Cecs: México.

PORTER, M. E. y MILLAR, V. E. (1986). Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información. *Harvard-Deusto Business Review*, (25).

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3).

RECIO, E. (1994). *Persona y empresa: libertad responsable o sujeción a las normas*. ESADE Hispanoamericana Europea S. A: Barcelona.

SANZ, R. y SABATER, R. (2000). Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa. *Estudios Financieros*, (211).

SASTRE, M. A.; AGUILAR, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill: Madrid.

WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Base View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2).

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 7: EL PROFESOR UNIVERSITARIO FRENTE A LA IMPARTICIÓN DE PROFESIONES CON PERFIL INTERNACIONAL: ANÁLISIS DE LA UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI.

Dra. en D. Liliana Antonia Mendoza González, uapci.ldi@gmail.com,

Mtra. Karina González Roldán, uapci.lni@gmail.com,

Dr. en D. Mauricio José Hernández Sarti, vinculacion.uapci@gmail.com,

Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli

CAPÍTULO 7

EL PROFESOR UNIVERSITARIO FRENTE A LA IMPARTICIÓN DE PROFESIONES CON PERFIL INTERNACIONAL: ANÁLISIS DE LA UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI.

Dra. en D. Liliana Antonia Mendoza González, uapci.ldi@gmail.com, Mtra. Karina González Roldán, uapci.lni@gmail.com, Dr. en D. Mauricio José Hernández Sarti, vinculacion.uapci@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli

Resumen

El trabajo del docente frente a las profesiones con perfil internacional, que requiere que el docente revolucione su forma de enseñanza, para lograr que los egresados universitarios puedan desenvolverse eficazmente en el campo laboral. El profesor universitario se enfrenta a un reto que la sociedad y el empleador le reclaman como el objetivo a seguir en las aulas universitarias. Es función del Estado y de las autoridades universitarias acompañar al docente, capacitarlo y proporcionarle las herramientas pedagógico-disciplinarias, necesarias para que se logre el desempeño de competencias en el egresado universitario. La evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje, debe valorar diferentes aspectos que logren proporcionar al estudiante los elementos idóneos que satisfagan al empleador. Significativamente, son pocas las competencias que pueden lograrse en un salón de clases. El universitario requiere trasladarse a los lugares de trabajo para que con base en la observación y aplicación de la teoría, pueda continuar su aprendizaje.

La Universidad Autónoma del Estado de México, en su espacio académico ubicado en el Municipio Cuautitlán Izcalli, a partir del 2010 se apertura ofertando programas educativos novedosos y llamativos por su perfil internacional. Es así, que se da inicio al proceso de contratación, mediante la clase metodológica instructiva se constituye en una actividad complementaria del trabajo metodológico y su objetivo es valorar la aplicación de los componentes del proceso de enseñanza – aprendizaje (objetivo, contenidos, métodos, medios, organización de la clase y evaluación) y/o diversas exigencias de la clase, a través de una constante fundamentación técnica - metodológica.

La evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje, debe valorar diferentes aspectos que logren proporcionar al estudiante los elementos idóneos que satisfagan al empleador. Significativamente, son pocas las competencias que pueden lograrse en un salón de clases. El

universitario requiere trasladarse a los lugares de trabajo para que con base en la observación y aplicación de la teoría, pueda continuar su aprendizaje. El trabajo del docente frente a las profesiones con perfil internacional, que requiere que el docente revolucione su forma de enseñanza, para lograr que los egresados universitarios puedan desenvolverse eficazmente en el campo laboral. El profesor universitario se enfrenta a un reto que la sociedad y el empleador le reclaman como el objetivo a seguir en las aulas universitarias. Es función del Estado y de las autoridades universitarias acompañar al docente, capacitarlo y proporcionarle las herramientas pedagógico-disciplinarias, necesarias para que se logre el desempeño de competencias en el egresado universitario.

Introducción

La educación superior en México enfrenta diversas problemáticas que el docente universitario debe enfrentar y unificar criterios para la aplicación de nuevos programas universitarios, no sólo se traduce en la elaboración de estudios de factibilidad que nos demuestran la pertinencia de ofertar estudios universitarios en cierta región geográfica. De igual forma, no es sencillo definir el fenómeno de internacionalización, mucho menos trasladarlo a un ambiente académico y el de una profesión. Una de las razones de tal complejidad es que la palabra internacionalización se utiliza como sinónimo de los otros términos mundialización y globalización.

Metodología

Se implementó una metodología mixta, partiendo del sustento teórico de la internacionalización, las funciones del docente y las competencias a desarrollar en los estudiantes del nivel superior. Se aplicó un instrumento en el que se identificaron elementos que nos proporcionaron características y datos de lo que ocurre en nuestro espacio académico, la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli. Y concluyendo con la esquematización de los resultados, mediante la elaboración de gráficas.

Desarrollo del tema

La internacionalización es un fenómeno económico que representa para los Estados, el compromiso de trabajar conjuntamente con diversas naciones, con un objetivo común y con la perspectiva de acordar políticas afines que se trabajen paulatinamente y que permitan el desarrollo de los países involucrados. En la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, se analizaron dos programas educativos cuyo perfil es internacional, identificando el origen teórico

del concepto internacionalización y su inserción en las Instituciones de Educación Superior, para lograr el desarrollo de competencias en los profesionistas.

La Universidad Autónoma del Estado de México no ha sido ajena al fenómeno de la internacionalización. Lleva años en este proceso, sobre todo en los últimos dos años de la nueva administración del Rector Dr. Jorge Olvera se ha puesto a la internacionalización como base principal del desarrollo de la universidad. En el Plan Rector de Desarrollo Institucional 2013-2017 se ha puesto a la internacionalización como Eje del Desarrollo como Eje Transversal del accionar institucional. Acompañándolo de estructuras, personal y programas que abarcan: movilidad de alumnos y docentes, convenios y redes de cooperación internacional, el dominio de una segunda lengua y, finalmente, planes de estudio con perfil internacional. Aquí, a través de planes de estudio con perfil internacional, la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli inicia con el proceso de dos licenciaturas con perfil internacional que responden al fenómeno de internacionalización de la educación superior que venimos abordando.

La evolución de los nuevos mercados laborales en el nivel mundial está planteando la necesidad de innovar las estructuras de las instituciones educativas y los procesos de formación de los individuos, con el fin de alcanzar mayor rentabilidad, productividad, crecimiento, eficiencia y calidad de los bienes y servicios producidos. (Amador Bautista, 2003)

El campo laboral es cada vez más difícil para el egresado universitario, necesita reunir muchas cualidades y habilidades para poder acceder a un empleo y garantizar el cumplimiento de sus funciones. Los grandes desafíos y profundas transformaciones en los mercados laborales, reclaman modificaciones en los sistemas de educación superior. El desafío educativo-cultural: la diversificación y la adecuación. Generado por la necesidad de transformar las estructuras de las instituciones educativas para atender las demandas sociales de saber y el saber-hacer. (Amador Bautista, 2003)

El uso de tecnologías, es una herramienta indispensable para el logro de competencias. Sin embargo, hay ocasiones en que el abuso de la tecnología, afecta al individuo en lugar de beneficiarlo. La dificultad de los nuevos programas educativos proviene de su misma novedad, pero también se debe a que es un fenómeno heterogéneo, fruto de que en él confluyen dos tendencias que la literatura científica venía tratando por separado: la mayor extensión de la internacionalización económica y la creciente complejidad de la innovación tecnológica. (Molero, 2003) “El acelerado desarrollo científico-tecnológico también determina el surgimiento y consolidación de modelos alternativos en educación superior que pueden ser integrados en un solo concepto: Universidad del conocimiento”. (Herrera, 2003)

Desde el punto de vista de las empresas, un proceso de las mismas características se aprecia en relación con el tipo de actividades internas que se descentralizan en el plano internacional, lo que afecta en mayor o menor medida también a las tareas de creación de tecnología. Además, se produce un tránsito desde las estructuras organizativas en forma de “estrella”, en las que la casa matriz es el eje alrededor del que se distribuyen las tareas para las distintas filiales, a otra en forma de “red”, en la que la interacción entre todas las empresas del grupo es mayor y los flujos de información circulan con más frecuencia entre los extremos de la estrella. (Molero, 2003)

Efectivamente, la complejidad de los procesos innovadores es algo cuyo avance se constata al estudiar los modos actuales de organizar la innovación por parte de las empresas emprendedoras; en este apartado pueden incluirse aspectos relacionados con la mayor combinación de fuentes de conocimiento que son precisas –tanto en lo que se refiere a los campos tecnológicos de muchas actividades- y con la necesidad de combinar una mayor cantidad de fuentes internas y externas a la empresa (Molero, 2003).

El proceso enseñanza- aprendizaje es esencial porque es un vínculo o una extensión del mercado laboral con el estudiante. Es así, que el eje de articulación de la vida académica que pasa de la enseñanza orientada en la transmisión del conocimiento por parte de la enseñanza orientada en la transmisión del conocimiento por parte de un docente, al aprendizaje de carácter autodidacta basado en el dominio crítico de las nuevas tecnologías que conectan a las universidades con las redes internacionales de conocimiento y con los bancos de información de todo el mundo. Este cambio de modelo implica transferir el énfasis en la enseñanza al diseño de programas que se centran fundamentalmente en el dominio de competencias para el aprendizaje. (Herrera, 2003)

De acuerdo con la investigación de la profesora Rocío Amador, a partir de 1995, la UNAM crea un sistema de formación profesional a distancia, que surge de la inquietud de dar respuesta a algunos problemas que plantea la educación superior en el nivel nacional a saber (Amador Bautista, 2003):

- El escaso número de redes de colaboración entre las instituciones de educación superior.
- La falta de vinculación de las instituciones educativas con el sector productivo.
- La reducida infraestructura tecnológica para crear, producir y difundir el conocimiento científico, técnico y humanístico de frontera.

- La necesidad de fortalecer la comunicación entre individuos y comunidades científicas.

Este enfoque constituye una enorme posibilidad para ampliar la cobertura de la educación superior en países como México porque su capacidad de competitividad internacional depende del desarrollo urgente de esquemas alternativos que satisfagan la enorme demanda no atendida de estudios superiores tanto en los grupos de población joven como en aquellos otros que siendo egresados requieren actualizarse permanentemente dado el acelerado desarrollo científico y tecnológico. La universidad con este nuevo perfil será más diversificada en sus funciones, su conformación demográfica, sus líneas de investigación y su organización académica (Herrera, 2003).

Mientras nos concentremos solamente en uno de estos ángulos, como el equipamiento tecnológico, pero no se transformen las estructuras institucionales y las formas tradicionales de organización curricular, nuestra inserción hacia el futuro va a ser muy precaria. Bajo esta perspectiva, la universidad del conocimiento se constituirá como un eje en la consecución de los grandes ideales humanos que son plataforma de los nuevos esquemas de convivencia y relación (Herrera, 2003).

Es relevante retomar las palabras de la investigadora Alma Herrera, una universidad inteligente no es aquella que tiene la mejor infraestructura virtual, sino aquella que desarrolla la creatividad humana.

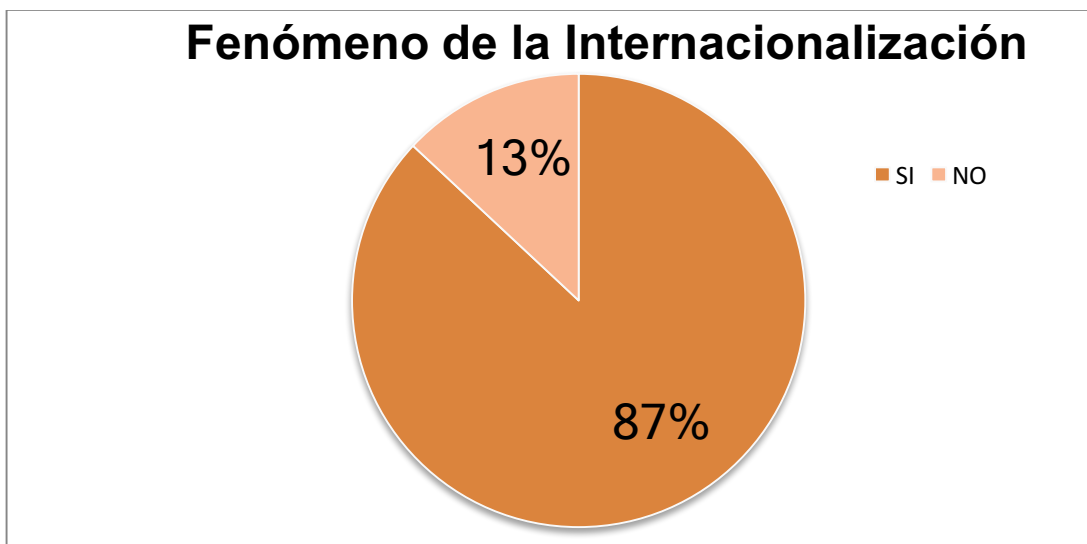
El instrumento titulado “Estudio diagnóstico del término Internacionalización”, con una muestra representativa de 23 instrumentos, los cuales fueron aplicados a profesores que imparten en las licenciaturas de Negocios Internacionales y Derecho Internacional de la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, de la UAEMéx. Está orientado a conocer el fenómeno de la internacionalización entre el claustro docente.

El instrumento evalúa aspectos como: si conocen el fenómeno internacionalización de las profesiones, si identifican en el programa educativo este término en el ámbito académico y en el campo laboral, así como si saben de alguna competencia en el profesionista con este perfil. Son un total de cinco preguntas con posible respuestas SI o NO, a partir de la pregunta tres también se pregunta Por qué, lo que nos da un total de ocho preguntas. Los resultados proporcionarán información valiosa para elaborar acciones entre los involucrados para que dicho término sea más conocido entre ellos y puedan transmitirlo en sus aulas de clase.

Se presentarán los resultados en los siguientes gráficos de la Licenciatura en Negocios Internacionales y Derecho Internacional bajo el orden de las preguntas que se plantearon en el

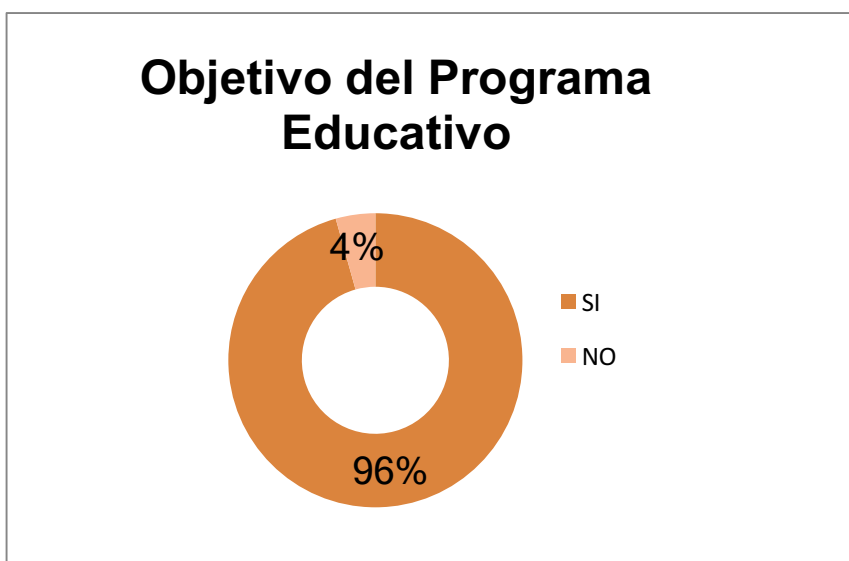
instrumento que se aplicó.

En la pregunta 1, se desea saber en qué consiste el fenómeno internacionalización de las profesiones. Los encuestados declaran en 87% conocer este término, por otra parte un 13% su respuesta es negativa. Este último resultado es interesante, por qué desconocen el concepto, y son docentes en estas disciplinas.



Gráfica 1: Fenómeno internacionalización de las profesiones.

Los profesores manifiestan identificar el objetivo del programa educativo en el que imparten su unidad de aprendizaje, declaran la justificación de la internacionalización en un 96%, mientras el resto aún no lo conoce, situación que se debe atender ya que es primordial que los docentes lo identifiquen para enfocar sus cátedras, estos datos corresponden a la pregunta 2.



Gráfica 2: Justificación de la internacionalización en el Programa Educativo.

En la pregunta 3, se cuestiona sobre si relacionan su unidad de aprendizaje con la internacionalización se obtuvo que un 100% sí lo vinculan, las razones que manifiestan son: el 48% por la globalización que se está viviendo en los últimos años, el 39% señala ampliar las oportunidades laborales, el 9% por cultura y un 4% no se obtuvo respuesta.



Gráfica 3: Relación de la Unidad de Aprendizaje con la internacionalización.

Corresponde en la pregunta 4, El 100% de los profesores identifican la necesidad de profesionistas con el Perfil Internacional dentro del sector laboral.



Gráfica 4: Profesionistas con Perfil internacional.

Entre las razones principales que manifiestan destacándose las siguientes: nuevamente responden la globalización en un 48% de los encuestados, 26% indica que por negociaciones entre países, 9% para lograr sus objetivos como futuros profesionistas en el ámbito internacional.



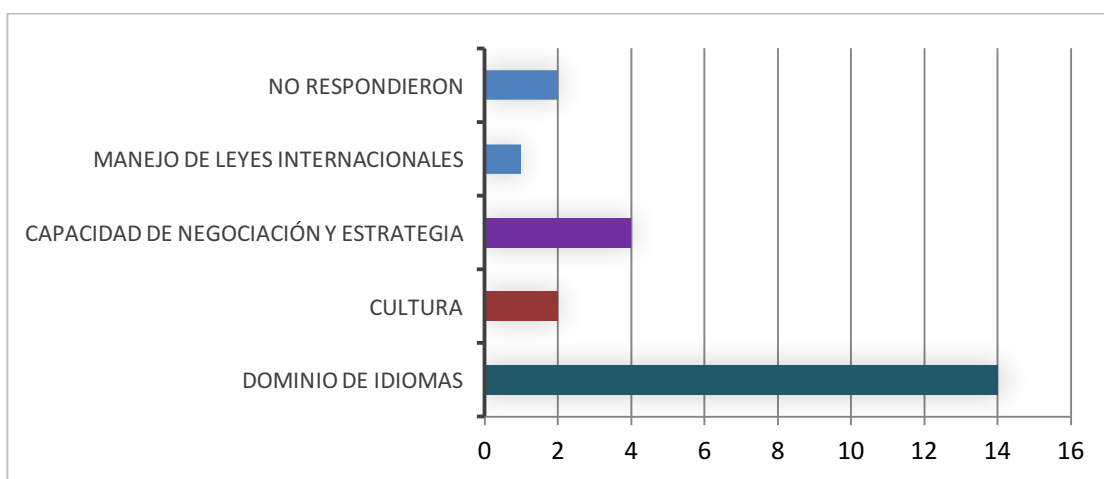
Gráfica 5: Perfil Profesional Internacional ¿por qué?

En la pregunta 5, tan solo el 9 % de los profesores responden que no conocen alguna competencia indispensable en el profesionista internacional. Mientras que el 92% de los profesores afirmo la pregunta.



Gráfica 6: Competencia indispensable del profesionista con perfil internacional.

Ahora bien cuáles son las razones por las cuales considera el profesor que son las competencias profesionales que estos estudiantes deben desarrollar a lo largo de su formación profesional, veamos los resultados: 14 docentes declaran que los idiomas es parte fundamental en su formación como internacionalistas, mientras que la capacidad de negociación y las estrategias que puedan emplear a esto respondieron 4 profesores y 2 el aspecto cultural.



Gráfica 7: Razones de las competencias profesionales.

Conclusiones.

Las conclusiones a las que se llegó del análisis realizado al claustro docente de la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli son las siguientes:

- Se recomienda que se esté reforzando el término de internacionalización dentro de las academias de estos dos perfiles profesionales Derecho Internacional y Negocios Internacionales, ya que son licenciaturas hacia esa tendencia y el 100% de los docentes deben conocer y transmitirlo en sus aulas.
- A pesar de que solo un docente que representa el 4%, manifestó no identificar el objetivo del Programa Educativo en el que imparte clases, la justificación de la internacionalización, nos permite generar una revisión en los contenidos de los programas Educativos, que es ahí donde se pueden realizar actualizaciones, para apegarlos lo más posible a lo internacional.
- El 100% relaciona su unidad de aprendizaje con la internacionalización, las razones primordiales es la globalización que para estos perfiles es importante conocer y tener conciencia de lo que está sucediendo con este fenómeno a nivel mundial, y no tan alejado el desarrollo laboral también es un factor que se debe relacionar al momento de dar clases, así aportará al alumno mejores perspectivas laborales, sin duda alguna la parte cultural para estos profesionistas es un aspecto que se debe vivir el día a día y que en las aulas se debe tratar ya que no es lo mismo hacer contratos internacionales o negociaciones con el resto del mundo.
- La necesidad que tiene el sector laboral de profesionistas internacionales es alta con relación a las respuestas de los docentes al responder el 100% que sí, sin embargo analizando las razones regresamos al punto anterior la globalización y la negociación entre países.
- Para los docentes el dominio de otra lengua con independencia al español es una carta muy importante para este profesional, no basta el inglés, este ya se da por hecho que lo deben dominar no al 100% pero si entenderlo y darse entender, se habla de una tercera lengua como Francés o Chino Mandarín, dejando por mucho los aspectos culturales para las negociaciones.

Como recomendación a la UAPCI es imprescindible que en las académicas se esté insistiendo que este fenómeno de la internacionalización debe estar en cada una de sus cátedras, para que el alumno al vincularse en el sector laboral lo que le están transmitiendo en las aulas, así como continuar con el proceso Evaluación del Docente que le permita conocer al jefe o jefa de docencia de las licenciaturas se esté dando el enfoque internacional que el perfil de egresado solicita.

Bibliografía.

- Amador Bautista, R. (2003). Innovación y convergencia tecnológicas en la educación superior. En H. (. Castaños-Lomnitz, *La sociedad del mañana: Universidad, ética y sustentabilidad* (págs. 47-67). México: UNAM-ANUIES-Miguel Ángel Porrúa.
- Castaños-Lomnitz, H. (2003). *La sociedad del mañana: universidad, ética y sustentabilidad*. México: UNAM-ANUIES-Miguel Ángel Porrúa.
- Didou Aupetit, S. (2005). *Internacionalización y proveedores externos de educación superior en América Latina* . México: ANUIES-UNESCO.
- Herrera, A. (2003). Universidad del conocimiento y competencias académicas. En H. Castaños-Lomnitz, *La sociedad del mañana: universidad, ética y sustentabilidad* (págs. 127-133). México: Miguel Ángel Porrúa-UNAM-ANUIES.
- Molero, J. (2003). La internacionalización del cambio técnico: conceptos y tendencias básicas. En H. Castaños-Lomnitz, *La sociedad del mañana: universidad, ética y sustentabilidad* (págs. 1-45). México: UNAM-UNESCO-Miguel Ángel Porrúa.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 8: ¿CUÁNTO SERÁ MI JUBILACIÓN?: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS SISTEMAS DE PENSIONES DE SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO Y ARGENTINA, 2016

Robert Hernández Martínez²¹,

Jenny Álvarez Botello,

Enoc Gutiérrez Pallares,

Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli.

²¹ Maestro en Finanzas - Actuario. Catedrático de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). robert@actuariayfinanzas.net
rhernandezma@uaemex.mx

CAPÍTULO 8

¿CUÁNTO SERÁ MI JUBILACIÓN?: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS SISTEMAS DE PENSIONES DE SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO Y ARGENTINA, 2016

Robert Hernández Martínez²², Jenny Álvarez Botello, Enoc Gutiérrez Pallares, Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli.

Resumen

El objetivo de esta investigación es elaborar un análisis comparativo de los sistemas públicos de jubilación más grandes que existen actualmente en México y Argentina; tomando en cuenta que ambos países han emprendido una serie de reformas en materia de planes de retiro de los trabajadores, y cómo han impactado en sus finanzas públicas, en la solvencia de las instituciones de seguridad social, en el monto de las pensiones que recibirán los futuros pensionados, en la tasa de reemplazo del ingreso y su efecto en la calidad de vida de los jubilados, considerando el incremento en la esperanza de vida de las personas. La metodología que se sigue en dicho estudio comienza por comparar los esquemas de jubilación de ambos países, recabar estadísticas, efectuar cálculos actuariales para determinar los importes de las pensiones alcanzadas por un pensionado medio, determinar la tasa de reemplazo del ingreso de los jubilados en ambas naciones latinoamericanas, y evaluar el impacto en la calidad de vida de los futuros pensionados, para arribar a algunas conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE:

Planes de jubilaciones públicos México versus Argentina, impacto de las pensiones en las finanzas públicas, solvencia de las instituciones de seguridad social, monto de las pensiones jubilatorias en México y Argentina, tasa de reemplazo del ingreso a través de las pensiones México versus Argentina, impacto de las pensiones en la calidad de vida, esperanza de vida México versus Argentina, cálculos actuariales de las jubilaciones de seguridad social en México y Argentina.

²² Maestro en Finanzas - Actuario. Catedrático de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). robert@actuariayfinanzas.net
rhernandezma@uaemex.mx

Agradecimientos:

El suscrito desea agradecer a los funcionarios y profesores de la **Universidad Nacional del Litoral en Santa Fe, Argentina** por su valioso apoyo para este desarrollo: Dr. Bruno Rezzoagli, Dr. Sergio Hauque, Dr. Pablo A. Olivares, Dr. Carlos A. Beltrán, Dr. Miguel Ángel Alemandi, Dr. Horacio A. Romagnoli, Dr. Julián Esterellas, Dr. Guillermo Munne, Dr. Pablo Gorbán, Dr. Pablo Olivares, Dra. Marina Cerdá, Dra. Viviana Zucarelli, Dr. Julio Cesar Theiler, Dr. Julio de Martini y Dra. Marcela Cozzi.

Panorama de los Sistemas de Jubilaciones de Seguridad Social en México y Argentina

Uno de los grandes retos en Latinoamérica es cumplir con la aspiración social de proveer calidad de vida a sus ciudadanos en edad de retiro, después de una etapa de servicios prestados en los distintos sectores productivos del país que esperan verse compensados con una jubilación – del latín *iubilatio*, gozo, alegría, júbilo - a través de los sistemas públicos de pensiones administrados por las instituciones de seguridad social nacionales.

En este documento, se hace un análisis comparativo entre los sistemas públicos de jubilación vigentes en el año 2016 en México y Argentina; como una forma de medir si se ha logrado cubrir el déficit de justicia social de los jubilados en ambas naciones, sobre la base de tres parámetros que pueden considerarse pilares de la seguridad social en el rubro específico de pensiones:

1. Monto de las pensiones que reciben los jubilados en México y Argentina (expresadas en dólares de los Estados Unidos de América para efectos comparativos); así como la tasa de reemplazo del ingreso que percibía el trabajador durante su vida laboral activa a través de la pensión a que tiene derecho al momento de retiro.
2. Capacidad de cobertura del sistema público de pensiones en la población en edad de retiro.
3. Costo del sistema de pensiones como proporción del Producto Interno Bruto (PIB), y sus fuentes de financiamiento.

Derivado de lo anterior, resulta pertinente definir el alcance de la seguridad social en materia de jubilaciones que se contiene en el texto de la Constitución Política de México y Argentina, respectivamente:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (promulgada el 5 de febrero de 1917)	CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA (promulgada en 1853, reformada el 3 de enero de 1995)
Del Trabajo y de la Previsión Social Artículo 123. Toda persona tiene derecho	Artículo 14 bis.- ... El Estado otorgará los beneficios de la

al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley. ...	seguridad social , que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles ; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.
XI. La seguridad social se	
a) Cubrirá los accidentes y enfermedades pro	

Como se observa, la seguridad social – y en particular la jubilación – es un derecho constitucional tutelado por el Estado; resaltando el hecho de que en Argentina se garantiza una **pensión móvil**, que en la práctica está ligada a índices de precios para mantener actualizado su poder adquisitivo.

En cuanto a la forma en que operan ambos esquemas de seguridad social y jubilación; a continuación se resumen sus principales características:

CONCEPTO	MÉXICO	ARGENTINA
Instituto público de mayor cobertura de seguridad social en el país:	Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).	Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).
Marco regulatorio de las jubilaciones:	Ley del Seguro Social (1997). Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (1996).	Decretos 2284/91 y 2741/91 en vigor a partir de 1992; entre otros Decretos.
Cobertura:	Su cobertura es de 3 millones 500 mil pensionados aproximadamente; es decir, se beneficia al 46% de la población que podría tener derecho a una pensión por diferentes causas.	Su cobertura alcanza a 7 millones 900 mil pensionados aproximadamente; de los cuales 6 millones 400 mil aportan al sistema, y alrededor de 1 millón 500 mil personas no lo hacen pero reciben beneficios en los diferentes tipos de pensión. La ANSES indica que se beneficia al 90% de la población con derecho a obtener una pensión por

		diferentes causas.
Población de 65 años y más en el país:	7 millones 600 mil personas aproximadamente (6% de la población total).	4 millones 800 mil personas aproximadamente (11% de la población total).
Población total 2015:	127 millones de personas aproximadamente.	43 millones 500 mil personas aproximadamente.
Esquema de aportaciones al sistema de retiro:	Es una cuenta individualizada administrada por una institución financiera denominada Administradora de Fondos de Ahorro para el Retiro (AFORE). El trabajador aporta: 1.125% de su salario mensual. El patrón aporta: 5.15% del salario mensual. El gobierno aporta: 0.225% del salario mensual. El gobierno aporta una cuota social en función del número de veces el salario mínimo que perciba el trabajador; si el trabajador gana más de 15 salarios mínimos, no hay cuota social.	El sistema se financia con aportaciones de los trabajadores del 17% del salario; mientras que los empleadores aportan el 23% de dichos haberes. Sin embargo, dado que se han incorporado al sistema beneficiarios no aportantes, existe un déficit que se ha financiado con recursos tributarios provenientes del Impuesto al Valor Agregado, impuesto a las ganancias, bienes personales, combustibles e impuesto adicional a los cigarrillos; así como también el 15% de la masa de coparticipación bruta de las provincias o estados federados. Aunque también puede considerarse financiar déficits con deuda pública.
Número de trabajadores que aportan al sistema:	18 millones de trabajadores afiliados.	4 millones 700 mil aportantes regulares.
Requisitos del trabajador para acceder a la jubilación:	Tener un mínimo de 1,250 semanas cotizadas (aproximadamente 24 años de servicio), y 65 años de edad.	Para alcanzar la pensión básica y la pensión adicional; deben completarse 65 años de edad (hombres) y 60 años de edad (mujeres); así como 30 años de servicio.
Prestaciones a recibir por el jubilado:	Una renta vitalicia contratada con una compañía de seguros pública, social o privada, que se actualizará anualmente conforme al	Pensión básica media en marzo de 2016 , equivalente a USD 505.90 ; más una pensión adicional del 1.5% del ingreso promedio mensual ajustado del

	Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC); indicador que mide la inflación. Dicha renta se calcula a partir del monto constitutivo acumulado en la cuenta de retiro del trabajador, a la fecha en que acceda a la jubilación.	asegurado, considerando un salario máximo ajustado equivalente a USD 735.64 . El incremento de la pensión se lleva a cabo mediante los coeficientes de actualización aprobados previamente por la ANSES.
Beneficio mínimo obtenido por el jubilado:	Pensión mínima garantizada por el equivalente a un salario mínimo, que será actualizado conforme al INPC. Actualmente equivale a USD 126.94 mensuales al mes de junio de 2016 .	El estado proporciona una pensión vitalicia equivalente al 70% de la pensión mínima; en marzo de 2016 , se anunció una pensión mínima mensual equivalente a USD 308.39 ; por lo que el 70% resulta de USD 215.87 .

Con estos indicadores es factible realizar un ejercicio de estimación del importe de la pensión que obtendría un jubilado en México y Argentina, tomando en cuenta el ingreso promedio publicado en las estadísticas del Banco Mundial.

Tasa de Reemplazo de las Pensiones

En materia de pensiones, la tasa de sustitución de las pensiones – también llamada tasa de reemplazo – representa la relación que existe entre el salario promedio de un trabajador durante su vida laboral, con respecto a la pensión a que tiene derecho una vez que cumpla los requisitos de ley; por ejemplo, si un trabajador activo ganaba USD 1,000; y al jubilarse obtiene una pensión de USD 500, la tasa de reemplazo resultante es del 50% (resultado de dividir USD 500 entre USD 1,000). En términos simples, se trata de medir qué tanto sirve el importe de la pensión para reemplazar o sustituir el 100% del ingreso que la persona recibía durante su vida laboral activa.

Este sencillo pero importante indicador es fundamental para conocer el impacto en la calidad de vida del jubilado, pues evidentemente si es un porcentaje bajo, el trabajador pondrá resistencia al retiro ya que no podrá subsistir dignamente y requerirá ayuda familiar y apoyos asistenciales; por otro lado, es altamente probable que requiera trabajar más años para acceder a una pensión, ya que el sistema de jubilaciones no tendría los fondos suficientes para hacer frente a un número de jubilados que cobrarían una pensión por más tiempo, dado el aumento en la esperanza de vida de las personas.

Aunado a lo anterior, resulta previsible un aumento en la demanda de servicios de salud para una población que envejece y que cada vez será más numerosa; sin dejar de advertir que posponer la jubilación de personas en edad de retiro, implica que uno o varios jóvenes dejan de acceder al mercado laboral formal por ausencia de plazas disponibles, lo que conduce al trabajo informal en el que no hacen aportaciones a la seguridad social ni muchos menos al sistema de pensiones, detonando un círculo vicioso que padecerán en el futuro cuando estén en edad de retiro, pues las instituciones de previsión social acumularán déficits durante generaciones.

En resumen, los primeros en jubilarse cobrarán algo, aunque sea poco; los últimos tal vez no, corriéndose el riesgo de que aquellas personas que nunca aportaron al sistema de pensiones por trabajar en la economía informal, sólo sobrevivan con ayuda asistencial financiada con subsidios o incluso deuda pública a futuro, hipotecándose también el futuro del país.

¿Cuánto gana un jubilado en México y Argentina?: Haciendo cuentas

La estadística más reciente del Banco Mundial, que data de 2015; establece indicadores que resultan de utilidad para calcular el monto de la pensión que obtendría un jubilado con un salario promedio, tanto en México como en Argentina; en particular resultan de interés los siguientes:

INDICADOR	MÉXICO	ARGENTINA
Ingreso promedio anual:	USD 6,800	USD 13,500
Esperanza de vida después de los 65 años:	18.7 años	17.4 años

Si bien a simple vista se aprecia que el ingreso promedio en México es apenas la mitad del que se obtiene en Argentina; sin embargo, esta ventaja se ve anulada por los altos niveles de inflación que deterioran su poder adquisitivo, como se observa en la tasa de inflación anual que registran ambos países.

Cabe mencionar que en el caso de Argentina, la agencia de información oficial de estadísticas económicas ha sido cuestionada en los últimos años por la inconsistencia en la información que genera; a grado tal que existen diferentes fuentes independientes que proporcionan su propia medición de la inflación – todas ellas distintas entre sí – por lo que en esta investigación se recurrió a la fuente independiente denominada *InflacionVerdadera.com* que construye estadísticas de precios de diversas categorías de productos con base en miles de precios diarios obtenidos *online* de un gran número de comercios y fuentes de datos en Argentina, para determinar un índice de precios comparable al generado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), que recientemente está recuperando legitimidad en el país.

Por su parte, el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), generado por el Banco de México, tiene credibilidad gracias a la autonomía de que goza el Banco Central. Los resultados son los siguientes:

INFLACIÓN ANUAL		
AÑO	MÉXICO	ARGENTINA
2000	8.9593%	-0.7296%
2001	4.4035%	-1.5465%
2002	5.7005%	40.9465%
2003	3.9765%	3.6610%
2004	5.1908%	6.0968%
2005	3.3327%	12.3290%
2006	4.0533%	9.8390%
2007	3.7590%	22.0425%
2008	6.5281%	23.3985%
2009	3.5735%	16.5861%
2010	4.4016%	25.9491%
2011	3.8188%	24.3468%
2012	3.5683%	25.6363%
2013	3.9740%	24.2982%
2014	4.0813%	37.5811%
2015	2.1308%	27.9388%
2016	3.0000%	39.0000%
Promedio:	4.3795%	19.8455%

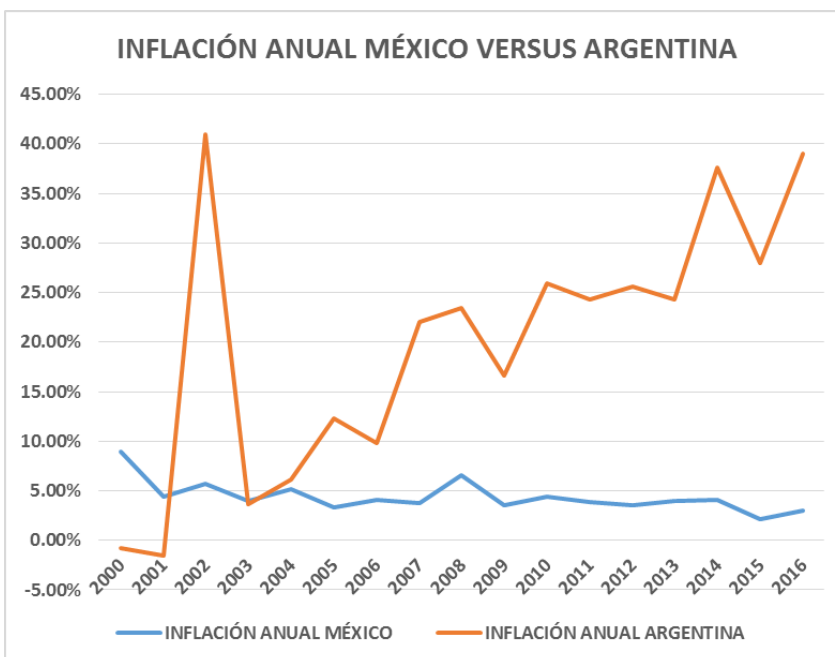


Ilustración 1: Tasa de inflación anual en México y Argentina. Elaboración propia con base en datos de www.banxico.org.mx y www.inflacionverdadera.com La inflación anual de 2016 representa una estimación de los especialistas.

Así, al aplicar las reglas de ambos esquemas de jubilación, el importe de la pensión arrojaría los siguientes resultados:

2016: MONTO DE LA PENSIÓN EN MÉXICO

	INGRESO PROMEDIO NACIONAL		APORTACIÓN MENSUAL A LA CUENTA (6.5% DEL SALARIO)	TASA DE INVERSIÓN ANUAL EN USD	PENSIÓN MENSUAL TOTAL (RENTA DURANTE 19 AÑOS ESPERADOS DE DISFRUTE DE LA PENSIÓN)	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO
	ANUAL	MENSUAL				
SALARIO PROMEDIO DEL TRABAJADOR:	USD 6,800.00	USD 566.67	USD 36.83	0.50%	USD 54.28	9.58%

Ilustración 2: Determinación de la renta vitalicia de un jubilado mexicano en 2016, considerando aportaciones a una cuenta de retiro individual durante un periodo de 24 años (1,250 semanas de cotización según la legislación mexicana); así como los rendimientos generados por dicha cuenta. Una vez obtenido el monto constitutivo del fondo, se calcula una pensión mensual actualizada cada año conforme a la inflación anual durante los 19 años que como expectativa sobreviviría el jubilado mexicano.

Obsérvese que en el caso de México, resulta una renta mensual de USD 54.28; que apenas substituye el 9.58% del ingreso que venía percibiendo el trabajador durante su vida laboral activa;

por lo que es evidente que es insuficiente para cubrir las necesidades mínimas de subsistencia del jubilado.

En el caso del jubilado en Argentina, los resultados son alentadores pues alcanzaría una pensión mensual de USD 836.94; que sustituye el 74.39% del ingreso que percibía durante su vida laboral activa; sin embargo, queda por definir si dicho porcentaje compensaría el proceso inflacionario que experimenta la economía argentina:

2016: MONTO DE LA PENSIÓN EN ARGENTINA

	INGRESO PROMEDIO NACIONAL		APORTACIÓN MENSUAL A LA ANSES (17% TRABAJADOR, 23% PATRÓN)	PENSIÓN BÁSICA MEDIA 2016	PENSIÓN ADICIONAL (1.5% INGRESO PROMEDIO MENSUAL)	PENSIÓN MENSUAL TOTAL	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO
	ANUAL	MENSUAL					
SALARIO PROMEDIO DEL TRABAJADOR:	USD 13,500.00	USD 1,125.00	USD 450.00	USD 505.90	USD 331.04	USD 836.94	74.39%

Ilustración 3: Estimación de la pensión de un jubilado argentino en 2016, considerando que se retira en el sistema nacional más grande que gestiona la ANSES.

Esperanza de disfrute de la Pensión de los Jubilados. Pronósticos actuariales

Como se advierte, el Banco Mundial ha estimado una esperanza de vida después de los 65 años de edad en diversos países, lo que puede considerarse como el tiempo que disfrutaría de su pensión un jubilado; en el caso mexicano es de 18.7 años, por lo que se esperaría que el pensionado goce de su pensión hasta los 84 años aproximadamente; mientras que un jubilado argentino disfrutaría su pensión durante 17.4 años; es decir, hasta la edad de 83 años aproximadamente.

Entonces cabe preguntarse qué porcentaje del ingreso salarial debería aportar el trabajador para alcanzar una tasa de reemplazo del 100%, y no disminuir su calidad de vida en la etapa de retiro (al menos en los años que se considera como expectativa de vida después de la edad 65); considerando que es precisamente en esta etapa cuando tiene mayores gastos principalmente a causa del deterioro de la salud.

Las estimaciones actuariales arrojan el siguiente resultado para el caso de México:

MÉXICO 2016: ESTIMACIÓN DE LA APORTACIÓN MENSUAL NECESARIA PARA OBTENER UN MONTO DE PENSIÓN DEL 100% DEL INGRESO

	INGRESO PROMEDIO NACIONAL		APORTACIÓN MENSUAL A LA CUENTA (PORCENTAJE DEL SALARIO), REQUERIDO PARA ALCANZAR 100% DE TASA DE REEMPLAZO	PORCENTAJE DE APORTACIÓN NECESARIO PARA TENER UNA TASA DE REEMPLAZO DEL 100%	TASA DE INVERSIÓN ANUAL EN USD	PENSIÓN MENSUAL TOTAL (RENTA DURANTE 19 AÑOS ESPERADOS DE DISFRUTE DE LA PENSIÓN)	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO
	ANUAL	MENSUAL					
SALARIO PROMEDIO DEL TRABAJADOR:	USD 6,800.00	USD 566.67	USD 384.50	67.85%	0.50%	USD 566.67	100.00%

Ilustración 4: Estimación del porcentaje de aportación necesario con respecto al salario mensual de un trabajador mexicano en 2016, para alcanzar una tasa de reemplazo del 100%.

Como se observa, un trabajador mexicano promedio tendría que realizar aportes a su cuenta individual del 67.85% de su salario mensual, para lograr alcanzar una tasa de reemplazo del 100% del ingreso percibido al final de su vida laboral activa; lo que implica que tendría que subsistir con el 32.15% de su sueldo, lo que es inviable pues ninguna familia podría solventar sus necesidades básicas de vivienda, transporte, educación, salud, vestido, alimentación y entretenimiento con la tercera parte de su ingreso; y seguramente no dejará de comer hoy por la expectativa de comer mañana.

No obstante lo anterior, claramente la aportación actual del 6.5% del salario mensual del trabajador mexicano, resulta insuficiente para alcanzar una pensión digna, pues apenas reemplazaría aproximadamente la décima parte del ingreso percibido al momento de jubilarse; lo anterior explica por qué los adultos mayores no desean retirarse del empleo; así como el incremento de las ayudas asistenciales y descuentos en servicios públicos a las personas de la tercera edad.

Por su parte, en el caso de un trabajador argentino, está muy presente entre la sociedad la aspiración al 82% de sustitución del salario que otorgan las cajas previsionales provinciales como la de la Ciudad de Santa Fe, destinada a empleados públicos de dicha localidad. Sin embargo, el mayor sistema de gestión de las jubilaciones es la ANSES, cuya expectativa de tasa de reemplazo es del 74% aproximadamente; por lo que un nuevo ejercicio para alcanzar una tasa de reemplazo del 100% se presenta a continuación:

ARGENTINA 2016: ESTIMACIÓN DE LA APORTACIÓN MENSUAL NECESARIA PARA OBTENER UN MONTO DE PENSIÓN DEL 100% DEL INGRESO

	INGRESO PROMEDIO NACIONAL		APORTACIÓN MENSUAL A LA ANSES (PORCENTAJE TRABAJADOR Y PATRÓN)	PORCENTAJE DE APORTACIÓN NECESARIO PARA TENER UNA TASA DE REEMPLAZO DEL 100%	PENSIÓN BÁSICA MEDIA 2016	PENSIÓN ADICIONAL (1.5% INGRESO PROMEDIO MENSUAL)	PENSIÓN MENSUAL TOTAL	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO
	ANUAL	MENSUAL						
SALARIO PROMEDIO DEL TRABAJADOR:	USD 13,500.00	USD 1,125.00	USD 640.58	56.94%	USD 793.96	USD 331.04	USD 1,125.00	100.00%

Ilustración 5: Estimación del porcentaje de aportación necesario con respecto al salario mensual de un trabajador argentino en 2016, para alcanzar una tasa de reemplazo del 100%.

En esta hipótesis, las aportaciones que los trabajadores argentinos tendrían que hacer al sistema de pensiones deberían incrementarse USD 288.06 cada mes adicionales a los descuentos vigentes; es decir, destinar el 56.94% del ingreso que perciben a dicha previsión, lo que implicaría sobrevivir con el 43.04% restante, que en términos de poder adquisitivo se verían deteriorados rápidamente, dado el comportamiento de la inflación en los últimos meses, cuyo porcentaje anual se espera rondará el 39% en 2016.

Impacto de los pasivos de pensiones en las Finanzas Públicas Nacionales

Operar el sistema de pensiones nacional es costoso, y es por ello que se le refiere como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB); el cual representa el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado. El PIB se utiliza como medida para determinar el crecimiento económico y productivo de una nación.

En México el costo de las pensiones representa el 3% del PIB, mientras que en Argentina es del 12.2% del PIB; por lo que claramente se está subestimando la magnitud del problema en México, quizá a causa de que la mayor parte de su población es joven - sólo un 6% tiene más de 65 años - sin embargo, esta tendencia se revertirá en el mediano plazo como consecuencia de la dinámica de envejecimiento poblacional.

De igual manera, el sistema de pensiones mexicano sustentado a través aportaciones a una cuenta individual del trabajador, evade la obligación constitucional del Estado de proveer seguridad social a sus ciudadanos, dejando la responsabilidad de fondear la jubilación en manos del trabajador y de una institución financiera privada administradora de cuantiosos recursos, que además no pueden ser retirados durante largo tiempo; por lo que prácticamente no son de exigibilidad inmediata.

Por su parte, la nación Argentina ha apostado al cobro de impuestos como vía de financiamiento del sistema de pensiones; en particular, el Impuesto al Valor Agregado, impuesto a las ganancias, bienes personales, combustibles e impuesto adicional a los cigarrillos; mecanismo que aún no ha sido explorado en México, pues no existe un impuesto “etiquetado” para el financiamiento de las jubilaciones. Sin dejar de observar que existe la posibilidad de emitir deuda para financiar los déficits de las instituciones de seguridad social.

En este sentido cabe preguntarse si es conveniente socializar el financiamiento a las pensiones aumentando los impuestos o elevar el porcentaje de aportaciones sobre el salario; circunstancia que desestimaría la generación de empleos, pues no hay que olvidar que los patrones consideran el costo total de un trabajador; tanto en salario como en prestaciones a las que tiene derecho, pues ambos suman el verdadero costo por cada trabajador contratado.

Ahora bien, direccionar mayor presupuesto al pago de jubilaciones implicaría dejar de aplicarlo en otros rubros; por ello la cuenta individual del sistema de retiro en México, prevé una subcuenta de aportaciones voluntarias que el trabajador puede ahorrar e incrementar para hacer más grande su fondo de pensión, fomentando este ahorro mediante incentivos fiscales para hacerlo deducible de impuestos; con la condición de que no sea retirado (no disponibilidad ni liquidez bajo ciertas condiciones), ya que representa un ahorro de largo plazo con un propósito específico de aumentar la pensión de retiro.

En contraste, el sistema de jubilaciones argentino incorpora nuevos beneficiarios en un afán de cubrir al 90% de los adultos mayores; aun cuando aproximadamente un millón y medio jamás haya aportado al sistema; sin que quede clara la forma en que financiará dichas pensiones en el futuro, obedeciendo a criterios políticos en lugar de fundamentos técnicos, pues el tema de las

pensiones en Argentina tiene una vasta historia de reformas y contrarreformas, cada una de ellas anunciada como “la última y definitiva solución al tema de las pensiones”.

Conclusiones

Derivado del análisis anterior, y con base en los cálculos actuariales que se presentan en el archivo anexo, a continuación se enuncian las siguientes conclusiones:

1. Tanto México como Argentina disponen constitucionalmente de la seguridad social y en particular de las jubilaciones como un derecho de sus ciudadanos; por lo tanto, es una obligación del Estado nacional.
2. El monto de las pensiones que se obtendrían en un ejercicio realizado al mes de junio de 2016; arroja que un trabajador promedio obtendría los montos mensuales asociados a las tasas de reemplazo siguientes:

MONTO DE LA PENSIÓN MENSUAL Y TASA DE REEMPLAZO 2016: MÉXICO VERSUS ARGENTINA

MÉXICO		ARGENTINA	
PENSIÓN MENSUAL TOTAL (RENTA DURANTE 19 AÑOS ESPERADOS DE DISFRUTE DE LA PENSIÓN)	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO	PENSIÓN MENSUAL TOTAL	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO
USD 54.28	9.58%	USD 836.94	74.39%

3. La capacidad de cobertura del sistema público de pensiones en ambas naciones alcanza los siguientes porcentajes entre la población en edad de retiro (65 años en adelante):

MÉXICO	ARGENTINA
46%	90%

4. La pensión mínima garantizada o el “piso mínimo” al que puede acceder un pensionado, independientemente de las aportaciones que haya hecho al sistema de pensiones en ambos países es:

MÉXICO	ARGENTINA
USD 126.94	USD 215.87

5. El porcentaje de aportaciones sobre el salario mensual que debería hacer un trabajador promedio en ambas naciones:

APORTACIONES MENSUALES QUE DEBERÍA HACER UN TRABAJADOR PROMEDIO EN 2016: MÉXICO VERSUS ARGENTINA

MÉXICO			ARGENTINA		
APORTACIÓN MENSUAL A LA CUENTA (PORCENTAJE DEL SALARIO), REQUERIDO PARA ALCANZAR 100% DE TASA DE REEMPLAZO	PORCENTAJE DE APORTACIÓN NECESARIO PARA TENER UNA TASA DE REEMPLAZO DEL 100%	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO	APORTACIÓN MENSUAL A LA ANSES (PORCENTAJE TRABAJADOR Y PATRÓN)	PORCENTAJE DE APORTACIÓN NECESARIO PARA TENER UNA TASA DE REEMPLAZO DEL 100%	TASA DE REEMPLAZO DEL INGRESO
USD 384.50	67.85%	100.00%	USD 640.58	56.94%	100.00%

6. Respecto al costo de sistema público del sistema de pensiones y sus fuentes de financiamiento, son evidentes las diferencias entre ambos países como se aprecia a continuación:

COSTO DEL SISTEMA DE PÚBLICO DE PENSIONES COMP PORCENTAJE DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB), Y SU FUENTE DE FINANCIAMIENTO

	MÉXICO	ARGENTINA
COSTO (PORCENTAJE DEL PIB NACIONAL):	3.0%	12.2%
FUENTES DE FINANCIAMIENTO:	El trabajador es responsable de la mayor parte de su ahorro de pensión, a través de la acumulación en su cuenta de retiro individual. Depende en gran medida de las aportaciones voluntarias a su cuenta y de la gestión financiera de la administradora privada de su fondo de retiro.	Impuesto al Valor Agregado, impuesto a las ganancias, bienes personales, combustibles e impuesto adicional a los cigarrillos. También existe la posibilidad de emisión de deuda para financiar los déficits de recursos para pago de pensiones.

7. Como corolario de lo anterior, no se advierte una viabilidad de operación de los esquemas públicos de pensiones en ambos países, puesto que en el caso de México la tasa de reemplazo es insuficiente para otorgar calidad de vida a los jubilados; mientras que en el caso de Argentina, es dudosa la posibilidad garantizar pensiones al 90% de la población cuando un sector no aporta nada, lo que resulta en una alta probabilidad de contraer deuda en el futuro para hacer frente a las obligaciones contingentes de la población en retiro.

8. En opinión del suscrito, el modelo mexicano de pensiones conduciría a la insolvencia al jubilado, dado el monto mínimo de pensión o renta vitalicia que alcanzaría, lo que motivaría el uso de recursos públicos para otorgar la pensión mínima garantizada en la ley; del mismo modo que podría ocurrir en el modelo argentino al expandir la cobertura a los no aportantes, por lo que eventualmente el déficit tendría que ser solventado con recursos de otras fuentes.

Bibliografía.

- ANSES. (23 de Junio de 2016). *Administración Nacional de la Seguridad Social*. Obtenido de <http://www.anses.gob.ar/>
- BANCO DE MÉXICO. (1 de Junio de 2016). *Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Mayo de 2016*. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). *Argentina: El sistema previsional y perspectivas*. Buenos Aires: BID.
- Banco Mundial. (24 de Junio de 2016). *Población de 65 años de edad y más*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.65UP.TO.ZS/countries>
- Bellina, J. (2002). El creciente costo económico del sistema de jubilación en Argentina. *Invenio*, 83-102.
- Bolsa de Comercio de Santa Fe. (2015). *Evolución del nivel general de precios en Argentina periodo 2008 - 2014*. Santa Fe, Argentina: Centro de Estudios y Servicios.
- Cavallo, A. (2012). Online and official price indexes: Measuring Argentina's inflation. *Journal of Monetary Economics*, 1-14.
- Ceballos, M. (2001). Transformaciones demográficas y sus efectos en la estructura por edad de la población. Un estudio para la República Argentina por regiones 1947-2001. *Universidad Nacional de Tucumán y CONICET*, 1-21.
- CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE OPINIÓN PÚBLICA. (2004). *La seguridad social en México. Panorama reciente y costo fiscal 2000 - 2005*. México: CESOP.
- Clarín. (23 de Mayo de 2010). *La salud en el país: cuánto se gasta y quién la paga*. Obtenido de http://www.ieco.clarin.com/economia/salud-pais-gasta-paga_0_266973529.html
- COMISIÓN NACIONAL DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO. (2015). *Diagnóstico del Sistema de Pensiones*. México: CONSAR.
- (2010). *Constitución de la Nación Argentina : publicación del Bicentenario*. Buenos Aires: Biblioteca del Congreso de la Nación.

(2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917*. México: Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión.

Consultores Internacionales. (2012). Adultos mayores y pensiones. *Adultos mayores y pensiones*, 1-2.

Economía Política para la Argentina. (15 de Junio de 2016). *Estimación del costo fiscal del proyecto de ley del “Programa Nacional de Reparación Histórica para Jubilados y Pensionados”*. Obtenido de <http://eppa.com.ar/estimacion-del-costo-fiscal-del-proyecto-de-ley-del-programa-nacional-de-reparacion-historica-para-jubilados-y-pensionados/>

El Litoral. (21 de Junio de 2016). *Reparación histórica a jubilados - El costo previsional pasaría de 10% a 14,5% del PBI*. Obtenido de <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2016/06/21/politica/POLI-09.html>

Jubilaciones y Pensiones en Argentina - Blog elaborado por MSC Consultores. (15 de Junio de 2016). *Nuevo vaciamiento de los ahorros jubilatorios*. Obtenido de <https://jubipen.com/2016/06/15/nuevo-vaciamiento-de-los-ahorros-jubilatorios/>

Observatorio de la Seguridad Social. (2011). *Análisis de la cobertura previsional del SIPA - Protección, inclusión e igualdad*. Buenos Aires: ANSES.

Observatorio de la Seguridad Social. (2011). *Marco conceptual del sistema de estadísticas e indicadores del sistema integrado previsional argentino*. Buenos Aires: ANSES.

PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA. (2015). *Presupuesto Resumen*. Buenos Aires: Secretaría de Hacienda - Ministerio de Economía y Finanzas.

Rapoport, M. (2009). Una revisión histórica de la inflación argentina y de sus causas. *Aportes de Economía Política en el Bicentenario de la Revolución de Mayo*, 1-20.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. (2015). *¿En qué gasta el gobierno tu dinero?*. ENTÉRATE. México: SHCP.

The Billion Prices Project @ MIT - Argentina IPC General. (24 de Junio de 2016). <http://www.inflacionverdadera.com/>.

Tiempo de Economía. (29 de Noviembre de 2015). *¿En qué gasta el Estado Nacional?* Obtenido de <http://www.tiempodeeconomia.com/2015/11/en-que-gasta-el-estado-nacional/>

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 9: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR

Dra. RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ, ruth.ojeda@correo.uady.mx,

Dra. JENNIFER MUL ENCALADA, jeni.mul@correo.uady.mx,

Universidad Autónoma de Yucatán,

Dr. JOSÉ LUIS BARRERA CANTO, jose.luis.barrera.canto@gmail.com,

Universidad Anáhuac Mayab

CAPÍTULO 9

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR

Dra. RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ, ruth.ojeda@correo.uady.mx, Dra. JENNIFER MUL ENCALADA, jeni.mul@correo.uady.mx, Universidad Autónoma de Yucatán, Dr. JOSÉ LUIS BARRERA CANTO, jose.luis.barrera.canto@gmail.com, Universidad Anáhuac Mayab

Resumen

El conocimiento no es un recurso más sino el recurso fundamental para que las empresas sean competitivas, por ello se vuelve necesaria su gestión como un intento sistemático y organizado de utilizarlo dentro de una organización para transformar sus habilidades y mejorar los resultados. El trabajo que se presenta se realizó con un enfoque cualitativo, utilizando el método de caso, buscando responder ¿Cuál es la situación de la gestión del conocimiento en una empresa de telefonía celular? A partir de dicha pregunta, se estableció como objetivo analizar los diferentes procesos de gestión del conocimiento en la empresa con la finalidad de elaborar un diagnóstico que le permita mejorar la toma de decisiones y así mismo sirva de base para mejorar su gestión del conocimiento. Para realizar un diagnóstico de los procesos de gestión del conocimiento en una organización, es fundamental conocer los diferentes ciclos de la gestión del conocimiento y las etapas involucradas, para efectos de este trabajo se consideraron las cinco prácticas siguientes: adquisición, almacenamiento, compartición, aplicación y protección. Encontrando que las dos primeras eran las más desarrolladas.

Palabras clave: Conocimiento, gestión del conocimiento, organización.

Introducción

Actualmente, el escenario de competencia al que se enfrentan las empresas se transforma rápidamente y esto hace que se replanteen lo que les resulta estratégico, haciéndose notoria la importancia del conocimiento y de la innovación continua.

Aunque el conocimiento es un concepto que desde hace tiempo ha existido y ha sido motivo de estudio, en la actualidad su importancia se ha incrementado debido a que en las organizaciones comienza a incorporarse fuertemente en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas. Sin embargo, la existencia de éste no es suficiente para construir un activo en las organizaciones pues suele estar fraccionado y generalmente no existe una estrategia que lo articule.

De este modo, surge la necesidad de gestionar el conocimiento. Desde la década de los noventa, ha supuesto un nuevo campo de estudio en el mundo académico y empresarial y aunque no existe consenso sobre su definición, está ampliamente aceptado que favorece el desarrollo de la capacidad innovadora y el logro de ventajas competitivas. Lo cual, se ha podido observar en organizaciones que sin contar con excesivos recursos materiales han conseguido innovar y obtener ventaja en comparación con otras que sí los tienen.

Autores como Nagles (2007), consideran que una efectiva estrategia de gestión del conocimiento facilita la apropiación e integración del mismo ya que proviene de diversas fuentes, dinamiza la creación de nuevo conocimiento, la acción innovadora y contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, se ha tratado de explicar su contribución en el desarrollo de distintos fenómenos organizacionales como el aprendizaje, la cooperación entre empresas, la innovación, entre otros. Sin embargo, los resultados no son suficientes para comprender del todo tal contribución, por ello resulta importante conocer cómo se gestiona el conocimiento en las organizaciones, identificar los procesos relacionados y plantear estrategias de mejora.

Metodología

El trabajo que se presenta se realizó con un enfoque cualitativo, tuvo como pregunta de investigación: ¿Cuál es la situación de la gestión del conocimiento en una empresa de telefonía celular? A partir de dicha pregunta, se estableció como objetivo analizar los diferentes procesos de gestión del conocimiento en la empresa con la finalidad de elaborar un diagnóstico que le permita mejorar la toma de decisiones y así mismo sirva de base para mejorar su gestión del conocimiento.

El método utilizado fue el estudio de caso y para la obtención de la información se realizaron entrevistas semiestructuradas a uno de los directores que también es uno de los propietarios del negocio; al director comercial y al gerente comercial por ser ésta la principal actividad de la empresa y en torno a la cual giran las demás áreas; al contralor por su conocimiento de los procesos internos de toda la compañía. Así mismo, se entrevistó a cinco colaboradores de mandos medios elegidos considerando la relevancia e impacto de las actividades que desempeñan en el proceso productivo de la empresa y los años de antigüedad y experiencia dentro de la misma. Ellos son los encargados de las jefaturas de compras de equipos, accesorios, almacén, mesa de control y comisiones. Cabe mencionar que en el presente estudio cualitativo se utilizó de igual manera la observación participante como complemento para la obtención de los datos así como la revisión documental.

Desarrollo del tema

En medio del escenario de feroz competencia y cambio continuo, las empresas, para garantizar su supervivencia, se ven obligadas a buscar nuevas estrategias. Estas deben abarcar los distintos frentes que conforman la actividad empresarial.

Dentro de este contexto de cambio, se empieza a percibir también que los activos materiales o de capital ya no son el criterio exclusivo para conseguir la supremacía del mercado. Se comienza a entender que son los activos de naturaleza intangible que posee la organización – entre los que destaca de forma especial el conocimiento – los que pueden ofrecer ese valor añadido que permita a una empresa diferenciarse, de una manera clara, del resto de la competencia frente a sus potenciales consumidores o clientes, y garantizar, también, el correcto funcionamiento y la supervivencia de esa organización (Benavides y Quintana 2003).

Hoy en día, las entidades empresariales han enfocado esta dirección de cambio hacia los activos intangibles, mismos que por su naturaleza son difíciles de administrar y el más importante de todos es precisamente el conocimiento, el cual, se ha convertido en el eje central de las organizaciones (Pérez-Sotelo, Leal, Barceló y León 2013).

La mayoría de las personas piensan que el conocimiento es un procedimiento definido, para gestionar situaciones concretas y rutinarias. Sin embargo, pocas situaciones se repiten a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el conocimiento no es determinista, sino que consiste en creencias y medidas de probabilidad sobre las posibles relaciones causales entre fenómenos (Sánchez y Heene, 2000).

El concepto de gestión del conocimiento ha sido estudiado y abordado por diversos autores en los últimos años generando una gama repleta de definiciones de conocimiento y su gestión. Sin embargo, muchas de estas definiciones son complicadas y de alcance limitado y crean confusión entre los estudiosos y profesionales.

O'Dell y Grayson (1998) señalan que la gestión del conocimiento es una estrategia consciente de tener los conocimientos adecuados, a las personas adecuadas en el momento adecuado y ayudar a la gente a compartir y poner la información en acción de manera que se esfuercen por mejorar el desempeño organizacional.

Por su parte Catalán y Pelufo (2002) se refieren a la gestión del conocimiento como la capacidad de generar conocimiento nuevo o mejorar el existente. Las personas adquieren un papel activo y central, pues el conocimiento nace, se desarrolla y cambia desde ellas. Udaondo (1992) propone dos facetas de la gestión del conocimiento, por un lado la que consiste en administrar el conocimiento actualmente disponible y por otro la capacidad de aprender mediante la generación

de nuevos conocimientos.

González y Castro (2004) comentan que se requiere la valoración del capital intelectual, en sus tres vertientes: capital humano, capital estructural y capital relacional; así como el aprendizaje organizativo. .

De esta forma, la gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que suministran un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2000).

A menudo se identifica la existencia de una fuerte cultura organizacional como una de las condiciones de éxito para implementar programas de gestión del conocimiento (Molina y Marsal, 2001).

Para realizar un diagnóstico de los procesos de gestión del conocimiento en una organización, es fundamental conocer los diferentes ciclos de la gestión del conocimiento y las etapas involucradas, diversos autores han hecho propuestas en este sentido (Nonaka y Takeuchi, 1999; Tejedor y Aguirre, 1999; Montoro, 2008; Donate y Guadamillas, 2010; entre otros). Para efectos de este trabajo se identifican cinco prácticas que se describen a continuación:

1. Adquisición, prácticas realizadas con el fin de que una organización, a través de sus miembros, pueda incorporar conocimiento nuevo (conocimiento que es incorporado por primera vez en la organización, es decir, es nuevo para ella aunque ya sea un conocimiento existente en otra parte).
2. Almacenamiento, son una serie de prácticas para retener y guardar el conocimiento en el tiempo y que pueda ser recuperado posteriormente. En el caso del conocimiento tácito²³ el almacenamiento requiere de transferencia directa del conocimiento que posee una persona a la cabeza de otra, en donde se almacena.
3. Compartición, son prácticas orientadas a que el conocimiento llegue de manera efectiva a los miembros de la organización que lo necesitan, mediante la difusión de documentos y la interacción entre las personas.
4. Aplicación, prácticas orientadas a la utilización del conocimiento que repercute en el desarrollo de nuevos productos y mejora de procesos. Cuando el conocimiento se comparte

²³ El conocimiento tácito corresponde al conocimiento basado en la experiencia personal y en muchos casos se identifica con las habilidades del sujeto. No es accesible a otros individuos en forma directa. (Montoro, 2008, pp 54 - 55).

dentro de la organización es absorbido e incorporado a los procesos, productos y servicios, como consecuencia se supone un cambio en el estado del conocimiento desde lo individual hacia lo organizacional.

5. Protección, las cuales son medidas para evitar la fuga de conocimiento valioso y protegerlo de su uso ilegal fuera de la organización, algunas prácticas son el otorgar reconocimiento y recompensa al personal creativo, la obtención de patentes, licencias, derechos de autor, entre otras.

La empresa objeto de estudio tiene presencia en cinco estados de la república con 95 sucursales, con más de 20 años de funcionamiento, su giro es comercial, dedicándose a la venta de celulares y servicios de telefonía móvil.

A partir de las cinco prácticas antes señaladas se analizó el caso de la empresa como se presenta a continuación.

Adquisición

De las personas entrevistadas, únicamente los gerentes conocen el término de gestión del conocimiento y de manera general conciben su importancia dentro de una organización. En el caso de los colaboradores fue la primera vez que supieron de la existencia del tema.

La forma de transmitir la filosofía, misión, valores y objetivos es por medio de cursos de inducción que recibe el personal de ventas principalmente. Sin embargo, los empleados de otras áreas, sobre todo los que tienen más de 10 años laborando en la compañía, desconocen estos aspectos.

Tanto para el propietario como para los niveles gerenciales es prioritario que todos los empleados de la compañía estén capacitados y conozcan la información, lineamientos y procedimientos que el operador impone a sus distribuidores autorizados, por lo que el personal de las áreas pertinentes asisten a cursos y estudian los boletines comerciales y operacionales con el fin de adquirir información necesaria para crear el conocimiento eficiente para el correcto funcionamiento y operación de la organización.

Las fuentes de información y conocimiento para que el negocio funcione de acuerdo con lo comentado por los entrevistados, en todas las jerarquías de la organización, provienen en primera instancia de Telcel pero se hizo hincapié que es de gran peso la experiencia y forma de desempeñarse inherente a cada persona, por los años que tienen laborando en la industria y en la empresa.

Los colaboradores mencionaron que además de la capacitación proporcionada por Telcel, tienen que investigar por cuenta propia y ser autodidactas para completar su adquisición de conocimiento.

El director comercial de la empresa considera que el área más importante es la comercial, por lo que el personal de esta área tiene que estar muy actualizado y a la vanguardia de los cambios tecnológicos, que son constantes en la industria de las telecomunicaciones, para poder realizar una correcta oferta de los productos o servicios a los clientes y usuarios de telefonía celular. Es en esta área donde es necesario que se estén generando nuevos conocimientos constantemente sobre todo para poder captar clientes, incursionar en nuevos mercados, explotar productos poco comercializados como la telefonía fija y los paquetes de datos. Sin embargo, considera que les hace falta la utilización efectiva de la base de datos de clientes de planes de renta para el área de mercadotecnia y la comercial.

Los gerentes argumentan que la principal diferenciación ante la competencia se basa en la experiencia de los propietarios en el negocio y las relaciones comerciales que han establecido tanto con el operador Telcel, como con los proveedores y los clientes. Tanto ellos como los colaboradores consideran que el personal que trabaja en la compañía con tantos años de presencia en la industria y en la compañía contribuye a crear y enfatizar dicho diferencial con los demás distribuidores de la región. Este conocimiento tácito es calificado como irremplazable de acuerdo con los participantes en el presente estudio.

Con el fin de afianzar conocimientos y adquirir nuevos, la compañía contrató a una empresa de consultoría quienes implementaron un programa denominado “Alineación Comercial”. Este programa tuvo como objetivo generar el involucramiento de todas las áreas con las necesidades de la parte comercial a fin de que cuente con herramientas y facilitadores para su labor de venta. Además de este tipo de acciones para adquirir conocimientos, también están los cursos de las marcas de telefonía celular, las consultorías externas y de gente experimentada dentro y fuera de la organización. Cuando se generan situaciones específicas, se monitorea el mercado y la competencia para imitar sus acciones comerciales, entre otras. Lamentablemente por falta de seguimiento y recursos asignados, el programa de la consultora no se concluyó y en consecuencia no se tuvieron los resultados esperados.

Los gerentes comentaron que se realizan monitoreo de mercado para establecer estrategias que ayuden a hacer frente a la competencia entre distribuidores y que también han llegado a tomar conceptos centrales de otros distribuidores y los han adaptado o mejorado en la empresa para elevar su participación en el mercado de la región en la cual tienen presencia.

Es evidente que los esfuerzos por conseguir conocimientos están enfocados al personal de ventas dejando a un lado las demás áreas de la empresa como lo son las operativas quienes proveen a la parte comercial de herramientas y servicios para llevar a cabo su proceso y conclusión de venta así como de cobro de comisiones de Telcel para el distribuidor autorizado. En estas áreas el conocimiento no es fomentado y el personal no es apoyado en el desarrollo de sus habilidades.

Almacenamiento

En los inicios de la empresa se comenzó con la formalización de los procesos y procedimientos internos con la elaboración de manuales que contuvieran la información necesaria para agilizar y respaldar las operaciones realizadas por cada área.

Dichos manuales de procedimientos también estipulan esquemas de bonos y comisiones para las áreas en donde se apliquen de manera correcta los procedimientos.

Estos no han sufrido grandes modificaciones e incluso existen subprocesos implícitos en la operación que deberían estar documentados por la frecuencia con la que se realizan pero no lo están y se ejecutan de manera empírica y sin respaldo o indicación alguna.

La infraestructura de la empresa brinda a sus colaboradores herramientas en tecnología y comunicaciones como lo son aparatos de escáner, teléfono, internet, líneas celulares corporativas, software de facturación e inventarios, copiadoras, lectores de códigos y series, servidores, cámaras de seguridad de circuito cerrado, vaucheras y accesos a la intranet y demás portales de Telcel.

Con ello se busca facilitar las labores y procesos así como las comunicaciones e interacciones administrativas, operativas, financieras y comerciales así como mejorar la seguridad y control de los bienes de la compañía y de los mismos empleados.

En el caso de las licencias de software como lo son el de contabilidad y el de inventarios, traspasos de mercancía y facturación, sólo son para uso de quienes lo requieren de manera indispensable para su operación. Este último software tiene algunas deficiencias en cuanto a la administración de inventarios lo que impide la eficiencia total de su manejo.

Tal como hizo mención el director comercial y propietario en sus respuestas acerca de la adquisición de conocimientos en la empresa no se explotan las bases de datos que se generan para realizar acciones comerciales y de mercadotecnia.

Los gerentes describen que se cuenta con reportes y se elaboran las bases de datos para tener históricos, poder hacer comparaciones y proyecciones. A su vez estos datos almacenados se respaldan ya sea de manera digital o física.

Por su parte los colaboradores mencionaron otros tipos de reportes diferentes a los ya establecidos que han elaborado para fines de facilitar su trabajo, el control y consulta de información pero estos no forman parte de la documentación oficial si no que son para su uso personal.

Los errores o experiencias negativas que han dejado algún aprendizaje y han generado modificaciones de procesos o nuevos procesos en sí, tampoco han sido documentados.

Compartición

En la empresa existe un departamento de capacitación que en realidad lo que realiza es una inducción en la cual se expone la planeación estratégica de la empresa y se explican los principales procesos y procedimiento necesarios para la actividad comercial así como el uso del sistema interno. Esta inducción se imparte sólo a los ejecutivos de ventas de nuevo ingreso.

Este departamento en un principio fungió como una consultoría interna, siendo la encargada de documentar los procedimientos y realizar la formalización de la organización. Sin embargo, el personal con más de diez años de antigüedad sabe de la existencia de esos documentos y de la descripción de sus puestos pero afirman no haberlos visto, que no se les ha comunicado aspectos como la misión, valores, políticas, entre otros, y que tampoco se encuentran de manera explícita en la empresa más que en la página web institucional que es utilizada como consulta para el área comercial. El resto de las áreas nunca la visita o la utiliza para conocer la información que se sube. Dicha página web tampoco sirve como mecanismo adecuado de difusión para los clientes externos ya que no se actualiza con regularidad.

Como se ha mencionado anteriormente por todos los entrevistados la principal fuente de información son los boletines de Telcel que se pueden consultar en los portales disponibles para ello o que llegan vía correo electrónico a las gerencias y éstas a su vez la difunden al personal a su cargo.

En la empresa se fomenta la interacción formal e informal de los colaboradores mediante convivios anuales en donde se reúne el personal de base de cada uno de los estados y se exponen los resultados del año que concluye y las metas para el que va a comenzar. Aquí también se manifiestan las sugerencias de mejora para todas las áreas y se toma nota de los requerimientos de y para el área comercial. Al final de esta sesión de trabajo se ofrece una fiesta y rifas para los empleados asistentes; sin embargo aunque se propicia la convivencia de los colaboradores, no precisamente fluye la transferencia de conocimiento entre ellos debido a los diferentes niveles de confianza que existente a distintos niveles jerárquicos. También se organizan algunos convivios

extra oficiales en distintas épocas del año para promover el compañerismo en un ambiente no laboral que trascienda a las actividades de trabajo.

Los canales de comunicación entre los colaboradores y los directivos de la empresa no alcanzan niveles de aceptabilidad y accesibilidad para tratar temas de toda índole, ya que las interacciones verticales están limitadas por la dificultad que representa intercambiar información y conocimientos con los propietarios del negocio, interponiendo a las gerencias como intermediarios para la comunicación con los empleados de menor jerarquía en la organización.

Las interacciones horizontales entre empleados del mismo nivel también se ven obstaculizadas por las acciones gerenciales y sus conflictos de intereses. Por ejemplo, es común que los gerentes administrativo y comercial no sigan los canales formales de comunicación interfiriendo con el trabajo de personal que no es de su área lo que crea frecuentes conflictos.

Existe un ritmo rápido en la operación donde los errores son señalados y juzgados creando un ambiente de descontento y hace lenta la solución de problemas por lo que se concentran primero en encontrar responsables y después en llegar a las causas y alternativas de salida para los problemas que se generan en las ejecuciones.

Lo anterior es una limitante para propiciar confianza entre los colaboradores quienes en ocasiones celosamente no comparten sus conocimientos con sus compañeros como una forma de asegurar su permanencia en la organización.

Los colaboradores con mayor antigüedad sienten compromiso con la compañía pues es su principal fuente de ingresos pero no se comprometen con una planeación estratégica y una meta común que no ha sido comunicada a la totalidad de la organización.

La ausencia de una difusión efectiva de las premisas de la planeación y los objetivos de la empresa provoca el desconocimiento y falta de trabajo en consecución de los mismos así como también refleja un bajo nivel de compromiso y participación cuando la empresa convoca a eventos, ya sea de índole social o reuniones de trabajo para llegar a la solución de problemas.

El trabajo en equipo se da de forma inherente a las exigencias de la operación, lo cual se facilita entre los elementos de un mismo departamento pero se vuelve difícil cuando se trata de interacción entre los distintos departamentos que integran las áreas medulares de la estructura organizacional.

La opinión del propietario es que su gente se comunica y ayuda a transmitir los conocimientos y experiencia entre sí para realizar y agilizar el trabajo entre áreas. Los gerentes saben que esto es complicado y que ellos mismos no fomentan esta compartición entre los equipos de trabajo de los diferentes departamentos. En contraste, los colaboradores perciben que lo que saben es su mejor

herramienta para asegurar su permanencia en la empresa y son reservados en lo que enseñan o no a sus compañeros de trabajo.

Nuevamente la carencia de un sistema de indicadores de medición en todas las áreas, diferentes a la comercial, que permita a la empresa establecer programas de reconocimiento o remuneraciones económicas a los empleados, hace más difícil la labor de compartición y desarrollo de un sentido de pertenencia y lealtad con la empresa que redunde en una mejora continua de las prácticas laborales y transmisión de experiencias.

Aplicación

El conocimiento con que cuentan los colaboradores es aplicado en la empresa con la práctica diaria y más aún en su capacidad de respuesta cuando se presentan nuevas situaciones y contingencias. Todos los días en la operación y desempeño de sus funciones se utilizan los conocimientos, experiencia y habilidades de cada una de las personas que integran las áreas comercial, operativa, administrativa y contraloría de la empresa. No existen incentivos o algún sistema de gratificación económica o reconocimiento público para premiar la correcta aplicación del conocimiento dentro de la organización.

Al ser un distribuidor de Telcel la empresa no tiene injerencia alguna en la innovación de productos o servicios, por el contrario está obligado a seguir los lineamientos comerciales, de imagen, publicidad y ciertas políticas que establece de manera centralizada Telcel.

Se han realizado innovaciones de sus procesos, al representar una inversión adquirir un software o mejorar las funciones del ya existente, esto ha sido descartado por la directiva de la empresa y tampoco se ha pensado en otro tipo de innovación no tecnológica.

Las lecciones aprendidas y los procesos se modifican de acuerdo con las necesidades que imperan en la cambiante industria de las telecomunicaciones. Los conocimientos de Telcel y las directrices dentro del corporativo regional que han aprendido tanto los dueños del negocio como los gerentes se aplican en la operación diaria.

Protección

La forma en la que la empresa realiza la protección del conocimiento es a través del registro de sus marcas comerciales ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Es pertinente señalar que esta práctica se dio como consecuencia de una experiencia previa en la que un despacho registró la marca y hubo la necesidad de comprobar la utilización del logotipo y

marca en diversos materiales oficiales y publicitarios en años anteriores para demostrar su propiedad.

En cuanto a los colaboradores no existe registro ni contrato que proteja los conocimientos adquiridos en la empresa y durante su trayectoria en ella, pues los que dejan la organización se llevan consigo lo aprendido y muchas veces sin transmitir al cien por ciento los conocimientos tácitos no documentados en los manuales de procesos y procedimientos. Tampoco se genera un sistema de compensación económica a los empleados para fomentar la lealtad que pudiera ser una forma de protección del conocimiento.

Lo anterior se ve evidenciado notoriamente sobre todo en el área comercial ya que es una situación común que los ejecutivos de ventas migren de un distribuidor a otro aprovechándose de la capacitación y experiencia previas adquiridas.

Actualmente los bonos y comisiones han evolucionado únicamente para la fuerza de ventas, ya que los que se establecieron para otras áreas hace varios años se han convertido en un complemento del salario, el cual no se han incrementado desde hace mucho tiempo. Por lo que no funcionan como un sistema de incentivos como tal.

Conclusiones

La empresa objeto de estudio a pesar de sus años de experiencia en el mercado de la telefonía celular que la respaldan como una empresa con procesos y procedimientos definidos estos no siempre están documentados. Se encontró que los integrantes de la organización, dominan en un cien por ciento sus actividades y funciones de acuerdo con el puesto que desempeñan, por lo que se puede afirmar que la empresa cuenta con un buen conocimiento individual, sin embargo es necesario trabajar en la gestión del conocimiento a nivel organizacional.

Con base en el trabajo de campo se puede apreciar la falta de entendimiento del concepto de gestión del conocimiento y por tanto su falta de aplicación en la planeación y administración de la empresa.

Los directivos y gerentes valoran la colaboración de cada empleado pues es su trabajo y capacidades las que le han permitido crecer en la industria de las telecomunicaciones así como trascender y permanecer en un mercado de constante cambio e innovación tecnológica. No obstante los empleados no perciben esta valoración por parte de los directivos pues no se refleja en beneficios económicos tangibles.

En el proceso de aplicación de los instrumentos para la obtención de información observamos que, una vez entendido el término de gestión del conocimiento, el empresario la percibe como

necesaria para que exista aprendizaje dentro de la organización y el conocimiento pueda ser debidamente transmitido a los integrantes de la misma en las áreas correspondientes sin que la eficiencia y productividad de cada departamentos dependa de una persona en específico y se enriquezcan los puestos.

De acuerdo con lo expresado por los gerentes los conocimientos más valiosos de la empresa residen en todas las áreas pero es la correcta interacción de éstas lo que la hace productiva. Tan importante son los conocimientos operativos y comerciales para la venta de los productos y servicios como lo son también los conocimientos financieros y administrativos para el aprovechamiento y control de los recursos.

La principal ventaja competitiva de la empresa en cuanto a conocimiento, en comparación con otras compañías del mismo giro, radica en los años de experiencia que llevan en el mercado y los conocimientos del área comercial y operativa que le ha permitido responder a contingencias del mercado, la cambiante y exigente demanda y la creciente competencia de operadores de telefonía móvil. Un factor de éxito son las relaciones comerciales de los dueños con Telcel y con sus demás socios comerciales.

El personal con mayor antigüedad posee muchos conocimientos del negocio y ha desarrollado habilidades que les permite un adecuado desempeño en su puesto de trabajo.

Es de gran importancia cuidar sigilosamente los conocimientos correspondientes a técnicas de ventas y estrategias comerciales internas así como la información financiera.

En la empresa existe una baja rotación en el área operativa y administrativa lo contrario del área comercial. En el área operativa existen muchos subprocesos no documentados que se basan unas veces en las capacidades y/o habilidades del personal desarrollado con el tiempo y la experiencia en sus puestos mismos que no se transmiten con sólo la capacitación. En el área comercial, cada ejecutivo de ventas posee diferentes técnicas de venta que se lleva consigo cuando se muda de compañía o cambia de empleo.

En la organización se cuenta con manuales de procesos y procedimientos que si bien no están actualizados son una base de apoyo para conseguir los conocimientos necesarios para el desarrollo de ciertos puestos. Cuando estos manuales no son suficientes para aclarar dudas o no contienen la información requerida, ya que han cambiado las condiciones del mercado o las marcadas por Telcel, se recurre al personal de mayor antigüedad y con más experiencia ya sea dentro de la empresa o dentro del operador.

Como nos indica la teoría, la construcción de conocimientos permite a la organización comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender cómo realiza los procesos de

innovación, formación, aprendizaje, etcétera; es decir, con la producción de conocimientos se asegura la viabilidad y sostenibilidad de la actividad empresarial.

Bibliografía.

Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. España: Ediciones Díaz de Santos. México: Ediciones Díaz de Santos.

Catalán, E. y Pelufo, M. (2002). *Libro introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social.

Davenport, T. y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage, what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Donate M. J. y Guadamillas G. F. (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla-La Mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1) 31-54.

González, A. y Castro, J. (2004). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla*. Colombia: Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte. 16: 70-103.

Molina, J. y Marsal, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Negocios, empresas y economía. España: Libros en red.com

Montoro, M (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. España: Ediciones Trea, S.L.

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 61, 77-87.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

O'Dell, C. y Grayson, C. (1998). If only we knew what know: Identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40(3), pp154-174.

Perez-Sotelo, A., Leal, V., Barceló, M. y León J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos, *Ominia Science* 9(1) pp 153-183.

Sánchez, R., y Heene, A. (2000): *A systems view of the firm in competence-based competition*. Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, Oxford: Elsevier.

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto logos: investigación relativa a la capacidad de

aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53 (164), 231-249.

Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 10: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN

M.Sc. Justa Pastora Amador Ruiz, justaamador4@gmail.com, M.Sc. Francisco Javier Valladares Rivas. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León, Nicaragua

Dr. Julio Alvarez Botello, julioalvarezbotello@yahoo.com, Facultad de Contaduría y Administración, UAEM, Toluca, México

CAPÍTULO 10

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN

M.Sc. Justa Pastora Amador Ruiz, Justa Amador, justaamador4@gmail.com, M.Sc. Francisco Javier Valladares Rivas. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Dr. Julio Alvarez Botello, julioalvarezbotello@yahoo.com, Facultad de Contaduría y aDministración, UAEM, Toluca, México

Resumen

Cada vez más Universidades quieren promover y practicar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Las Universidades no pueden quedarse alejadas de la reflexión sobre Responsabilidad Social, tienen impactos positivos distintos a los generados por las empresas. En el marco de la responsabilidad social universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León, estos impactos, reagrupados en cuatro líneas de acción: la gestión, la docencia, investigación y proyección social, en tal sentido deben constituir los ejes de acción que guían a la Universidad hacia una gestión socialmente responsable.

Palabras claves: Gestión, docencia, investigación, proyección social y responsabilidad social universitaria.

Introducción

“La educación es una función pública de la cual todos tenemos obligación de ocuparnos, y si es universitaria, lo es más aún, porque de aquí saldrán los líderes que han de conducir a la sociedad”. Mariano Fiallos Gil.

La Educación Superior cumple un rol fundamental en la estructura económica, social y político del país, por lo tanto, las universidades; como formadoras de las nuevas generaciones, de acuerdo a los cambios acelerados en el mundo para que asuma de manera competente y responsable los compromisos que demanda la construcción de la nueva sociedad. (Alpízar, 2016)

La Educación es la función social que permite, facilita y promueve la realización y participación de las personas en todos los espacios de la vida en sociedad, acompañando a los seres humanos desde que nacen hasta que mueren, a través de diferentes medios, maneras y modos formales, no

formales e informales.(De Castilla, 2016).

La necesidad de una mayor implicación por parte de las universidades con su entorno y la mayor rendición de cuentas a la sociedad se han puesto de manifestó en diferente declaraciones, a nivel internacional y nacional, entre los que destaca la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y en Plan Global de Acción de las Naciones Unidas para alcanzar los objetivos de Educación para Todos que nos brinda una visión integradora sobre su valía, al definir que se trata de un parámetro clave del desarrollo humano sostenible, la Declaración Mundial sobre Educación para Todos. En Jontiem y en Dakar, citado(Alpizar, 2016) las Conferencias Regionales en América Latina y el Caribe de la Unesco, declaraciones de la Unicef y el PNUD,(de la Cuesta González, de la Cruz Ayuso, & Fernández, 2010).

A nivel mundial el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) toma mayor auge a nivel mundial constituye más que un deber institucional, una necesidad para su correcto funcionamiento de las Universidades y el logro de sus fines como institución formadora y desarrolladora de hombres capaces de utilizar la ciencia e impulsar el desarrollo. (Rodríguez, 2016).

Los agentes implicados en los procesos educativos pueden contribuir al desarrollo de los alumnos como ciudadanos a través del aprendizaje en sostenibilidad. La educación ambiental del alumnado universitario implica una formación simultánea en otros valores como solidaridad, libre desarrollo de la personalidad, cooperación, responsabilidad social. De acuerdo según Albornoz (2001), citado en (Guadrón, Silva, Acosta, & Piñero, 2012), son múltiples los factores que permiten afirmar que en las universidades se privilegia la docencia sobre la investigación y la extensión; de hecho todos los profesores imparten clase, pero no todos hacen investigación y extensión. En este orden de ideas, la Responsabilidad Social Universitaria en el ámbito Universitario es necesaria para la formación de personas, ciudadanos, profesionales y también organizaciones socialmente responsables, capaces de promover el desarrollo sostenible.

Este término contiene en si un componente ético que en las universidades debe funcionar uniendo a las personas, grupos de trabajadores, organizaciones e entidades vinculadas, con la finalidad de enfrentar con éxito los complejos problemas y retos que impone el desarrollo social, así como las diferentes ramas de la producción y los servicios para las cuales la Universidad forma profesionales.

La Responsabilidad Social Universitaria, surge como respuesta a los efectos de los países que

nacen con limitaciones en su propio concepto. Por tal motivo **se requiere de la Formación Profesional Integral como estrategia de cambio en los modelos de enseñanza aprendizaje, no es nuevo este concepto, tampoco se aplica a conciencia, sobre todo en las universidades públicas,** no constituye un compromiso único de la dirección de la institución, sino de todos los grupos que participan en ella: directivos, profesores, estudiantes y trabajadores administrativos. Este término contiene en si un componente ético que en las universidades debe funcionar uniendo a las personas, grupos de trabajadores, organizaciones e entidades vinculadas, con la finalidad de enfrentar con éxito los complejos problemas y retos que impone el desarrollo social, así como las diferentes ramas de la producción y los servicios para las cuales la Universidad forma profesionales.(Rodríguez, 2016).

Dentro de estas acciones, dirigidas a la modernización de la sociedad, se impone el logro de la excelencia en todos los procesos académicos y en sus resultados, por lo que al revisar de manera integral el quehacer universitario, El tratamiento de la Responsabilidad Social Universitaria, **visto como una estrategia institucional que posee diferentes direcciones de trabajo que se encaminan al logro de impactos en el marco de la sociedad, los cuales en primera instancia forman parte de los propios fines que persigue la universidad,** el reto, en función de mejorar la calidad académica y tener un Programa dinámico, eficiente y flexible, que ofrezca respuestas oportunas a las necesidades del país.

Es importante que cada institución universitaria mire de forma crítica el desarrollo de sus procesos, para que así pueda perfeccionarlos y aproximarse cada vez más a las necesidades de la sociedad en los momentos actuales, contribuyendo así a su desarrollo.

Desarrollo

Los desafíos y retos que enfrenta la educación superior en la región se expresan claramente en la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina, están relacionados, en primer lugar, con el contexto global; las mutaciones previsibles de la ciencia y la tecnología; la calidad; pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña; la inclusión y equidad; la diversificación; segmentación y diferenciación; la integración regional y la internacionalización; el sistema de acreditación y evaluación; la innovación y los retos del financiamiento. (Alpízar, 2016).

Las universidades Publicas en orden de asegurar su rol en la sociedad actual, están llamadas a la Responsabilidad Social Universitaria, considerando de forma exhaustiva su misión y visión

como actor clave en el entretejido social, (de la Cuesta González et al., 2010; Gutiérrez, 2016; Hernández-Arteaga, Alvarado-Pérez, & Luna, 2015), en el ámbito académico de la UNAN- León, cimenta su vinculación con la Sociedad y el Estado, es necesaria para la formación de personas, mediante la Proyección Social de sus respectivas facultades, programas y unidades, que ha permitido acumular una significativa experiencia en el fortalecimiento de procesos: institucionales, comunitarios y empresariales, así como la competencia y formación integral de estudiantes y académicos, los cuales parten de realidades concretas en la gestión del conocimiento demandado para los cambios y transformaciones, desde las diferentes disciplinas en interrelación con los saberes locales(DE PROGRAMA, 1999). En este sentido, el trabajo interinstitucional se ha caracterizado por:

- * El cumplimiento del compromiso de la UNAN-León en la transformación de la sociedad.
- * La articulación en un territorio determinado, de las tareas sustantivas de la universidad: docencia, investigación y proyección social.
- * La construcción de nuevas formas de organización del trabajo académico.
- * La mutua apropiación de los procesos de aprendizaje entre las comunidades y la universidad

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León, avaladas por La Constitución Política de la República de Nicaragua de 1987 y su reforma de 1995, reconoce en su Arto. 125 la autonomía universitaria en sus aspectos: académico, financiero, orgánico y administrativo, elevando a rango constitucional el aporte del 6 % del Presupuesto General de la República. En la Gaceta Diario Oficial No. 77 del 20 de abril de 1990 publicó la Ley No. 89 “Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior”, que regula dicha autonomía universitaria y establece en su Arto. 16.1 que el Consejo Universitario tiene como una de sus atribuciones principales, la de aprobar su propio Estatuto.

No es admisible el análisis de la responsabilidad social de una universidad desde la ayuda económica que esta pueda aportar para sufragar gastos de instituciones pertenecientes a otras áreas de servicios sociales. La Universidad este concepto lo tiene que asumir desde sus propias actividades y razón de ser en la sociedad.

La transformación de la educación superior en Nicaragua nace con la La Ley 704 establece: En el Capítulo II, Arto. 4, lo referido al Principio de obligatoriedad, especifica: “el aseguramiento de la calidad de la educación superior constituye una política de Estado aplicable ineludiblemente a

las instituciones educativas públicas y privadas”.

La Universidad, pone en práctica mediante estrategias institucionales cuya principal dirección se encaminan al logro de impactos en el marco de la sociedad, los cuales están en correspondencia con los propios fines que persigue la Universidad: la formación de profesionales altamente preparados y la producción de nuevos conocimientos como resultado de la actividad científica, tanto en la formación de pregrado como en la actividad de postgrado.

En la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, vincula el conocimiento generado en el contexto de su aplicación (científico, tecnológico, humanístico) con las necesidades locales, nacionales y globales, a fin de promover el desarrollo humano y sustentable para mejorar la calidad de vida de las personas. Esto significa promover que todas las acciones (tanto internas como externas) el concepto de Responsabilidad Social Universitaria, pone en práctica en su entorno a la proyección de una universidad socialmente responsable, considerando cuatro líneas de acción como son, **la gestión, la docencia, investigación y proyección social**, fomentando una autonomía responsable, un sentido total de pertinencia y la formación de estudiantes no solo con un alto nivel de conocimiento sino también consientes de los problemas sociales.



FUNCIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL Comprende lo concerniente a los factores: Proyecto Institucional, PDI, Gobierno y Administración, Personal de Administración y Servicio,

Infraestructura y Equipamiento, Presupuesto y Finanzas y Bienestar Universitario.

FUNCIÓN: DOCENCIA Comprende el conjunto de actividades orientadas a la creación y difusión de conocimientos relevantes, socialmente válidos, el desarrollo de competencias que le permita al educando insertarse al mundo laboral, el desarrollo de valores y actitudes que los preparen para enfrentar con éxito los desafíos de la vida. Esta función está constituida por 8 Factores: Curriculum, Académicos, Estudiantes, Proceso enseñanza-aprendizaje, Bibliotecas y Servicios de Información, Laboratorios y Centros de Prácticas, Registro Académico y Proceso de Graduación y Seguimiento a Graduados.

FUNCIÓN: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Forman parte de esta función todos los procesos orientados a conocer la realidad e incidir en su transformación ya sea en el contexto local, nacional y regional, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la comunidad. La investigación científica requiere que se establezcan líneas de investigación, que puedan ser desarrolladas por centros de investigación o mediante proyectos de investigación. Los factores objeto de evaluación son 4: políticas y lineamientos de investigación, recursos humanos y materiales, articulación con la docencia y resultados de la investigación.

FUNCIÓN: PROYECCIÓN SOCIAL Comprende la interacción de la institución con la sociedad, conjugando el conocimiento científico y cultural, a fin de contribuir a la formación integral de las personas y la solución de problemas locales, nacionales y regionales. Los factores objeto de evaluación son 3; políticas y programas, organización y recursos y resultados de la proyección social.

La educación superior en Nicaragua en permanente y sostenido tiene la misión de *Contribuir a la transformación y desarrollo de la sociedad con vocación centro americanista, a través de la formación integral de las personas, la generación y transferencia de conocimientos y la difusión de nuestros valores culturales*. Aplicando un currículo integral e integrado de enfoque constructivista, apoyado por recursos humanos altamente calificados, tecnología moderna y una gestión eficiente y transparente.

Para el cumplimiento de esta Misión, nos comprometemos a:

Definir políticas, normas y procedimientos eficaces, eficientes, con equidad y sostenibilidad de la Institución: docencia, investigación, proyección social, servicios, gestión y recursos humanos.

Consolidar el modelo curricular que nos permita formar profesionales emprendedores, con competencias, sentido humanista, éticos y creativos, utilizando metodologías que contribuyan a desarrollar las capacidades de aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir; la autoestima; el amor y el espíritu investigativo en los estudiantes, así como fortalecer

los valores morales, espirituales y culturales de la nación, con una visión de integración del área centroamericana, promoviendo el intercambio de experiencias, bajo la concepción de educar para la vida en un entorno de excelencia académica, con el apoyo de recursos didácticos y tecnología moderna.

Fortalecer la formación y capacitación de los recursos humanos de la Institución, desarrollando un sistema de educación continua e implementando mecanismos que contribuyan a elevar la autoestima y el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad universitaria.

Estimular la investigación como estrategia de aprendizaje y para la generación de conocimientos útiles en el desarrollo institucional y la resolución de los problemas sociales mediante la identificación de áreas y líneas de intervención, la formación de grupos de investigación, la asignación de presupuesto y el establecimiento de convenios interinstitucionales.

Desarrollar una cultura institucional caracterizada por la responsabilidad en el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones y tareas planificadas para el logro de la Misión, una actitud de cambio, superación y respeto a los demás, vocación de servicio para satisfacer al usuario interno y externo, comunicación fluida entre sus instancias que permita la toma de decisiones oportunas basadas en información, práctica de rendición de cuentas a la sociedad, la evaluación y la búsqueda de la mejora continua de todos los procesos.

Impulsar acciones que contribuyan al desarrollo humano sostenible, creando ambientes fraternos que favorezcan la creación de una cultura de paz y justicia social; fomentando el respeto al medio ambiente y la diversidad cultural; desarrollando un sistema de comunicación y divulgación efectivo que permita el vínculo permanente con la sociedad civil, el mundo empresarial y el Estado, así como la difusión de los valores culturales y la transferencia de conocimientos y tecnología.

En tal sentido la universidad, que contribuya a los desafíos del desarrollo económico y social, que esté integrada a la sociedad, al sector productivo, a las comunidades y comprometida con el proyecto social de la nación. “La actividad docente, de investigación-desarrollo-innovación y de extensión de la universidad Nicaragüense, es decir esto implica la lucha por un desarrollo sostenible”.

Conclusiones

Si bien ciertos los logros sociales en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León, tienen una contribución positiva, en el contexto de la sociedad, los desafíos y retos que enfrenta la educación superior y Universidades Publicas Nicaragüense, se incluyen, la construcción de una sociedad moderna y globalizada, la explosión de los conocimientos en todos los ámbitos de

la Ciencia, reclama cada vez de mayor rigor, calidad y pertinencia en los procesos; Gestión, Formación, Investigación Científica y Proyección Social, demandas del Desarrollo Económico y Social nacional e internacional, el apoyo de financiación necesaria que respalde el desarrollo tecnológico, el perfeccionamiento de la infraestructura y la continuidad en la calificación del claustro, para avanzar y responder a la necesidad de elevar la Calidad en de la Educación y asegurar los recursos humanos e infraestructura requerida para el incremento de la calidad de la educación superior”.

La Responsabilidad Social Universitaria, no es un compromiso único de las Autoridades de la institución, sino de todos los grupos que participan en ella: directivos, profesores, estudiantes y trabajadores administrativos, sus fines y objetivos debe funcionar uniendo a las personas, grupos de trabajadores, organizaciones e entidades vinculadas, con la finalidad de enfrentar con éxito los complejos problemas y retos que impone el desarrollo social, así como una idea de futuro y el futuro es la ESPERANZA, para las cuales la Universidad forma profesionales, la generación de nuevos conocimientos y la inserción del sistema nacional de educación y de ciencia e innovación.

Se precisa de fortalecer las líneas de acción en la educación universitaria que orienten hacia la prevención, solidaridad y participación del alumnado.

FUNCIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL; fortalecer de una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende en la Universidad su carrera, pero también debe aprender en la Universidad los hábitos y valores ciudadanos.

FUNCIÓN: DOCENCIA; fortalecer la capacitación a los docentes en el enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria y promover a la creación y difusión de conocimientos relevantes, socialmente válidos, el desarrollo de competencias que le permita al educando insertarse al mundo laboral, el desarrollo de valores y actitudes que los preparen para enfrentar con éxito los desafíos de la vida, basados en Proyectos de carácter social, es decir el docente como vehículo transmisor de la Educación superior adquiera la responsabilidad y motivación y concienciación social del alumno, esto se trata de ser creativos, y de imaginar cómo el estudiante puede aprender lo que tiene aprender haciendo cosas socialmente útiles; tales como:

- ✓ La promoción en el ámbito universitario de una ética ambiental y en valores de sostenibilidad, ahorro y eficiencia.
- ✓ Contribuir al asociacionismo ambiental y al voluntariado universitario-
- ✓ Contribuir a la motivación para estimular a los estudiantes al reciclaje desde el conocimiento de las ventajas ambientales que representa.

FUNCIÓN: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA incidir en su transformación ya sea en el contexto local, nacional y regional, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la comunidad. Fortalecer la estrategia en la cooperación Internacional para desarrollar investigaciones interdisciplinarias. En este sentido, investigadores y docentes se encuentren trabajando sobre la misma problemática en el mismo lugar desde sus especialidades respectivas.

FUNCIÓN: PROYECCIÓN SOCIAL Comprende fortalecer la interacción de la institución con la sociedad, conjugando el conocimiento científico y cultural, a fin de es trabajar en interfaz con los departamentos de investigación y los docentes de las diversas facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria que gestione las iniciativas estudiantiles y docentes, y pueda controlar su calidad; así como:

- ✓ Uso de una buena administración en la eficiencia energética de los edificios e instalaciones.
- ✓ Promover una cultura ambiental extensible a la vida extrauniversitaria.
- ✓ Prevención del impacto ambiental de las actividades del alumnado y uso de instalaciones universitarias.
- ✓ Aprendizaje de técnicas de ahorro energético y de reducción de las diversas modalidades de contaminación.
- ✓ Promover entre los universitarios de prácticas de ocio socialmente responsables y Ecológicas

La misión de la universidad, de formar los recursos humanos preparados y capacitados, es determinante en los resultados alcanzados y en las perspectivas de desarrollo que tiene el país.

Bibliografía

Alpízar, S. M. (2016). LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CUBA. *Revista Bimestre Cubana*, 118(43).

De Castilla, U., Miguel (2016). Calidad educativa: necesidad, responsabilidad y esperanza, Lección Inaugural del Año Académico 2016 – UNAN León. 6 de Abril, 2016.

de la Cuesta González, M., de la Cruz Ayuso, C., & Fernández, J. M. R. (2010). *Responsabilidad social universitaria*: Netbiblo.

DE PROGRAMA, P. D. A. (1999). UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA LEÓN.

Guadrón, L. J. V., Silva, M. L. G., Acosta, Y. C., & Piñero, L. P. (2012). La docencia en el marco de la responsabilidad social universitaria. *Opción*, 28(68).

Gutiérrez, J. R. (2016). Responsabilidad Social Empresarial Universitaria: una responsabilidad interna. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(21), 5-8.

Hernández-Arteaga, R. I., Alvarado-Pérez, J. C., & Luna, J. A. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educación y Educadores*, 18(1), 95-110.

Rodríguez, C. F. M. (2016). La responsabilidad social universitaria. Tratamiento en la UMET. *Conrado*, 12(53).

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
4. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
5. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 11: INSTITUCIONES QUE APOYAN AL EMPRENDEDOR

Marcela Jaramillo Jaramillo,
Manuel Antonio Pérez Chávez,
Efraín Sánchez Ortiz,
Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional de
Temascaltepec.

CAPÍTULO 11

INSTITUCIONES QUE APOYAN AL EMPRENDEDOR

Marcela Jaramillo Jaramillo, Manuel Antonio Pérez Chávez, Efraín Sánchez Ortíz, Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional de Temascaltepec.

Introducción

Durante las últimas décadas se ha observado un creciente interés por parte de varios analistas, investigadores y funcionarios en el fenómeno emprendedor. Este interés surge de la evidente contribución que dichos agentes han hecho al crecimiento económico y a su efecto sobre el rejuvenecimiento del tejido productivo, el relanzamiento de los espacios regionales y la generación de nuevos empleos (OCDE, 2001).

En México, el emprendimiento toma mayor interés debido al creciente problema de desempleo que existe, sin duda, representa uno de los principales retos que actualmente enfrenta nuestro país. La industria, el comercio, los servicios y la economía en general, no están generando la cantidad de plazas de trabajo que demandan los jóvenes que, año tras año, egresan de las diferentes instituciones de educación superior. Ante este escenario, es urgente que dichas instituciones generen propuestas formativas novedosas, que proporcionen a los jóvenes caminos alternativos para su desarrollo profesional y sobre todo, les motive a crear formas y proyectos innovadores frente a las maneras tradicionales de insertarse en el mercado laboral.

El primer obstáculo que enfrenta cualquier emprendedor joven es la falta de experiencia en manejar una empresa, situación que, según estadísticas del GEM provoca que el 80% de los negocios quiebren durante los dos primeros años de existencia, el segundo obstáculo es la falta de dinero (GEM, 2013).

Los jóvenes emprendedores requieren conocimiento y apoyo. La importancia de las nuevas empresas en la salud de la economía y el combate a la pobreza es tan grande que desde el gobierno, la iniciativa privada y diversos organismos internacionales se han puesto en marcha programas e instrumentos de apoyo a los nuevos emprendimientos (López, et. al, 2012).

Por lo anterior el objetivo de este trabajo es dar a conocer las instituciones que promueven y apoyan al emprendedor a nivel internacional, nacional y estatal.

El trabajo se encuentra estructurado por 7 apartados en el primero se establece la introducción en

el segundo se describen los tipos de apoyo al emprendedor, en el tercero se detallan las distintas organizaciones desde un contexto internacional, en el cuarto desde nacional, en el quinto a nivel estatal, en los últimos apartados se detallan las conclusiones y se enlistan las fuentes consultadas.

Tipos de apoyo al emprendedor

El desarrollo de un nuevo proyecto empresarial, ya sea para crear una nueva empresa o para el mejoramiento continuo de una existente, implica un gran esfuerzo económico y laboral, además de los riesgos que conlleva, pero estos últimos se pueden reducir con una serie de mecanismos de prevención que ayudaran también a que ese potencial invertido en la empresa resulte en éxito (García, 2003).

Normalmente, cuando se habla de “apoyo” a los emprendedores se piensa de inmediato en préstamos en efectivo, pero los recursos económicos no lo son todo. De hecho una abundancia de recursos aplicados de forma equivocada puede resultar un fracaso estrepitoso (Moreno, 2013).

Es por ello que alrededor del mundo existen diversos tipos de apoyo destinados al emprendedor, cada uno de ellos con una dinámica distinta pero con un mismo propósito.

Existen dos modalidades básicas de apoyo al emprendedor:

Incubadoras de negocios

Son instituciones de apoyo y fomento para la creación de nuevas empresas, que asiste a emprendedores de micros y pequeñas empresas, proporcionándoles un espacio físico, asesoría y apoyo técnico, administrativo, contable, financiero y de comercialización; así como capacitación para el desarrollo de habilidades empresariales, con la finalidad de que se minimicen los riesgos inherentes al desarrollo de una iniciativa empresarial, logrando de esta manera incrementar la posibilidad de rentabilidad de las nuevas empresas (García, 2003).

A nivel mundial se encuentran distintos tipos de incubadoras en función de la demanda que se quiere atender, de los recursos disponibles y de las habilidades, u oportunidades que se desean aprovechar.

En la cuadro 1 se muestran los distintos tipos de incubadoras:

Cuadro 1: Tipos de incubadoras

Especializadas	Orientadas a una rama o actividad económica.
Multipropósito	Albergan empresas de diversas actividades

	económicas y tipos de productos o servicios.
De base tecnológica	Se especializan en empresas nuevas cuyo negocio está basado en procesos, productos o servicios donde la tecnología es nueva o innovadora y en donde el conocimiento se convierte en el elemento que aporta un alto valor agregado y es el que permite tener ventaja competitiva.
Virtual	Conocida también como incubación extramuros y donde no se dispone de instalaciones físicas a ser ocupadas por los emprendedores sino que se puede acceder a los diferentes servicios que proporciona la incubadora sin estar físicamente en la sede.

Fuente: Gonzalo Enríquez, (2000)

Aceleradoras

Las aceleradoras de empresas son sociedades que tienen como objetivo principal brindar apoyo sustancial a empresas ya existentes y que tienen un gran potencial para desarrollarse. Este apoyo consta de asesorías especializadas, recursos financieros, vinculación con grandes empresarios, vinculación con otras empresas y con empresas de consultoría (INADEM, 2016).

Cabe aclarar que aunque las aceleradoras únicamente apoyan a empresas en funcionamiento, son consideradas como apoyo al emprendimiento debido a que este mecanismo puede asistir a empresarios que realizan dentro de su actividad empresarial proyectos de mejora continua e innovaciones que expandan el giro de sus negocios y que requieren de estos servicios para poder disminuir los riesgos inmersos y aumentar el éxito potencial de la empresa.

Instituciones a nivel internacional que apoyan la actividad emprendedora

La actividad emprendedora es un fenómeno global con diferencias significativas entre países. A pesar de que la idea de emprender es deseable a cualquier edad se ha hecho mucho énfasis en la cultura empresarial para jóvenes ya que este sector es considerado el grupo que en un futuro

próximo esté al mando de la economía internacional (Martínez, 2011).

En Latinoamérica el surgimiento de nuevas empresas se encuentra entre los principales problemas que afecta el desarrollo de las economías, pareciera en este sentido no existir coherencia entre el gran número de egresados de las universidades y la cantidad de empresas que cada día cierran sus puertas, o el número de pequeñas y medianas empresas de corta vida que surgen y desaparecen con mucha celeridad (Freites, 2005).

Se da apertura a los contenidos que están inmersos en la cuadro 2, la cual contiene las distintas entidades que apoyan la actividad emprendedora a nivel internacional, dicha tabla está dividida de la siguiente manera: nombre del organismo, clasificación, misión u objetivos, tipos de apoyo y la sede en donde se encuentran ubicadas.

Cuadro 2. Instituciones internacionales que apoyan al emprendedor

Nombre de la institución	Clasificación	Misión u objetivos	Tipos de apoyo	Sede
Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 1999	Gubernamental No lucrativa	Su objetivo consiste en medir la actividad emprendedora, las actitudes y las aspiraciones de los individuos. A través de encuestas genera datos para obtener los indicadores que describen el proceso emprendedor y con ellos elabora informes	➤ Provee información de alta calidad que facilita la toma de decisiones por parte de los gobiernos y demás instituciones que apoyan al emprendedor. ➤ Genera una diversidad de variables que aportan valor a nivel académico, político y social.	Consortio de universidades en 70 países

			anuales.	
Aceleradora de negocios Anáhuac	Privada No lucrativa	Asesorar a emprendedores dentro de una cultura de capital, en las áreas legales, estratégicas y financieras de la empresa.	➤ Consultoría empresarial ➤ Capacitación en innovación ➤ Desarrollo de imagen corporativa ➤ Acceso a capital Ángel ➤ Propiedad intelectual ➤ Servicio de laboratorio ➤ Fabricación de prototipos y desarrollo de nuevos productos ➤ Desarrollo de soluciones de SW	Continente Americano
Fondo Multilateral Inversiones (FOMIN)	Gubernamental No lucrativa	Apoya el crecimiento económico y la reducción de pobreza en América latina y el Caribe. Específicamente desarrolla, financia y ejecuta modelos de negocio innovadores que benefician a	➤ Financiar nuevos proyectos a corto y mediano plazo. ➤ Brindar asistencia técnica, donaciones e inversiones de capital. ➤ Asesorar a jóvenes emprendedores de América y el Caribe a fin de que sus proyectos sean productivos e	Washington, D.C

		hogares pobres y innovadores. de bajos ingresos, empresarios y otros socios de los sectores públicos, privados y sin fines de lucro.	
Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (BERD) 1991	Gubernamental No lucrativa	Asistir a sus ➤ Desarrollo de países miembros la infraestructura llevando a cabo necesaria para apoyar reformas a los jóvenes económicas, emprendedores. tales como la ➤ Asesoramiento descentralización técnico para gente y privatización, emprendedora. tomando en ➤ Desarrollo de cuenta las nueva tecnología para necesidades conocimiento de los particulares de emprendedores y cada país. empresarios ya establecidos ➤ Financiamiento económico a nuevos proyectos y empresas en punto de quiebre. ➤ Crea redes de innovación entre los	Londres, Reino Unido

		países miembros	
ENDEAVOR 1997	Privada No lucrativa	Lidera un movimiento global para detonar un mayor crecimiento económico.	➤ Consejo consultivo ➤ Mentorías: asesorías uno a uno impartidas por la red de mentores sobre un tema en específico. ➤ Contacto con la red ➤ Comités ➤ Programa de intership ➤ Desayuno con consejeros
		Ayuda a los emprendedores a romper las barreras del éxito empresarial para que se conviertan en ejemplos para otros, incentiven a los demás a innovar, tomar riesgos, y generen un crecimiento económico sostenible.	➤ Fuentes de financiamiento ➤ Relaciones con instituciones

Nueva York

Fuente: Elaboración propia

s innegable la presencia y el apoyo que actualmente los organismos internacionales en conjunto con los países miembros prestan a los nuevos empresarios emprendedores.

Las instituciones internacionales juegan un papel importante en el proceso de la constitución de una nueva empresa ya que en la celeridad de la aprobación de los créditos que otorgan y demás servicios que estos prestan a la sociedad recae muchas veces, el desarrollo pleno de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos.

A manera de análisis se puede destacar que la mayoría de las instituciones anteriormente mencionadas poseen como característica similar que todas buscan un beneficio no lucrativo, lo cual coincide en que la mayoría de ellas es de carácter gubernamental, cuyo fin único es ayudar a todos aquellos países en vías de desarrollo.

El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) es la institución más prestigiosa de extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial. Se constituyó en 1999 y hasta la fecha ha analizado a más de cien países en este campo. Fue fundada por Babson College y The London Business School.

Por su parte la aceleradora de negocios Anáhuac es una institución privada, cuyo objetivo es asesorar a los emprendedores dentro de una cultura de capital, en las áreas legales, estratégicas y financieras de la empresa.

Al igual que la aceleradora Anáhuac, ENDEAVOR es un organismo privado, dicha institución lidera un movimiento global para detonar un mayor crecimiento económico en cada uno de los países en los que opera.

En cambio el Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (BERD), es un organismo gubernamental cuyo objeto es asistir a sus países miembros llevando a cabo reformas económicas, tomando en cuenta las necesidades particulares de cada país.

El FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), se dedica apoyar el crecimiento económico y la reducción de pobreza en América Latina y el Caribe, con el propósito de desarrollar, financiar y llevar acabo modelos de negocio innovadores que beneficien a hogares pobres y de bajos ingresos.

Como parte de los apoyos que otorga a los emprendedores el GEM, únicamente aporta información de alta calidad que facilita la toma de decisiones por parte de las autoridades que apoyan al emprendimiento. Los resultados que está aporta constituyen una valiosa herramienta de comparación entre países. Es por esta razón que los informes son utilizados como referente y fuente de información por instituciones que diseñan e implementa planes de apoyo al

emprendimiento a lo largo de todo el mundo, es decir aporta un tipo de apoyo no económico.

Dentro de los beneficios que ofrece la aceleradora Anáhuac se puede destacar el acceso al capital ángel, es decir acercan a las empresas con fondos de inversión y financiamiento público que les permita crecer. Así mismo, otorgan el servicio de protección de las invenciones realizadas por emprendedores en el esquema más adecuado para su comercialización. Esta institución otorga beneficios no económicos, sin embargo contacta a las nuevas empresas hacia instituciones financieras para un potencial financiamiento.

ENDEAVOR imparte talleres para los emprendedores en donde se tratan temas como: mercadotecnia, estrategia comercial, acuerdos con accionistas y recursos humanos. También según las necesidades de cada empresa dicha organización ayuda a los emprendedores a detectar el tipo de financiamiento ideal de acuerdo a la etapa de su negocio y la prepara a conseguirlo. Cabe destacar que ENDEAVOR maneja programas y entre ellos existe el intership que consiste en atraer el mejor talento de universidades nacionales e internacionales para trabajar con emprendedores y de esta manera desarrollar proyectos a corto plazo. El apoyo que concede esta institución es de carácter no económico.

Como parte de sus servicios el Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (BERD) otorga financiamientos para nuevos proyectos y empresas en punto de quiebre, al igual crea redes de innovación entre los países miembros con el fin de que exista asociación entre emprendedores y enriquecimiento de ideas entre ellos mismos, es decir otorga beneficios económicos y de información.

En cuanto el FOMIN (Fondo Multilateral de inversiones) brinda asistencia técnica, donaciones e inversiones de capital, trabaja con socios locales, en su mayoría del sector privado para llevar a cabo sus proyectos. Al igual que el BERD otorga financiamientos para nuevos proyectos con un volumen de financiamiento anual de \$100 millones de dólares. Por lo tanto se puede determinar que el tipo de apoyo que los emprendedores reciben de dicha institución es económico e informativo.

Instituciones a nivel nacional que apoyan la actividad emprendedora

El proceso de formación de una empresa, que es la base del desarrollo económico de un país, tiene como uno de sus pilares fundamentales al hombre de empresa con espíritu emprendedor (Correa y Aduna, 2009).

En el caso particular de México los dueños de las empresas o negocios tienen que pelear día a día para sobrevivir económicamente ya que desgraciadamente los negocios generan pocos niveles de ingreso y de crecimiento esto debido en gran parte a las instituciones y la infraestructura sobre la

cual se ha desarrollado la cultura emprendedora mexicana (Sandoval, 2004).

Nombre de la institución	Clasificación	Misión u objetivos	Tipos de apoyo
--------------------------	---------------	--------------------	----------------

Las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) generadas por los emprendedores, en las economías en desarrollo cada vez cobran mayor relevancia. En México constituyen casi la totalidad de las empresas en el país, siendo una fuente importante de ingreso y generación de empleo. Sin embargo, enfrentan diversos problemas que dificultan su supervivencia y crecimiento, entre los que se encuentran la falta al acceso a financiamiento, la prevalencia de informalidad, la inseguridad y la corrupción (INADEM, 2013).

A pesar de que el 85% de los jóvenes mexicanos piensan iniciar su propio negocio algún día, la escases de capital, el limitado acceso a créditos y la falta de conocimiento específicos se encuentra entre sus mayores obstáculos para emprender (Universia, 2013).

Para contrarrestar estos problemas el gobierno federal ha implementado dentro de sus políticas la difusión de apoyos al emprendimiento a través de agencias, con el fin de despertar en las personas el interés de crear su propia empresa y de esta manera contribuir al crecimiento económico del país.

Como anteriormente se mencionó, no solo las entidades gubernamentales brindan apoyo a emprendedores, sino que también existen instituciones privadas dentro del país que otorgan dicho apoyo, ya sea económico o con algún tipo de asesoría.

Con el fin de conocer las entidades que apoyan al emprendedor en México y que facilitan el proceso de creación de la pequeña empresa, se expone en la cuadro 3 los organismos más importantes en este rubro.

Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) 2013	Gubernamental No lucrativa	Instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las Micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico del país.	➤ Financiamiento a nuevos proyectos e innovaciones de emprendedores ➤ Cursos que permiten que se elabore un plan de negocios ➤ Asesorías ➤ Información al empresario ➤ Asistencia técnica ➤ Incubación
Nacional Financiera (NAFIN)	Gubernamental No lucrativa	Identificar proyectos de emprendedores, evaluar su viabilidad y buscar los apoyos financieros necesarios para garantizar su implementación mediante la formación de “inversionistas ángeles” y la aplicación de diversos apoyos financieros complementarios.	➤ Asesoramiento empresarial ➤ Capacitación ➤ Crédito joven ➤ Financiamiento emprendedor ➤ Cadenas productivas ➤ Red de asociación ➤ Acceso a capital ángel
IMPULSA 2004	Privado Lucrativa	Ayudar a los emprendedores a crecer para convertirse en la siguiente generación de grandes empresas a través de un crecimiento acelerado, sostenido y rentable, así mismo; atraer, desarrollar y retener al mejor talento que opere con	➤ Consultoría especializada ➤ Formación y capacitación ➤ Servicios de recursos humanos ➤ Incubación ➤ Coaching

		Proveer a los emprendedores las condiciones necesarias para	➤ Tutoría para la elaboración de un plan de
		estándares de clase mundial	
Incubadora de negocios	Privado	Facilitar la generación de una nueva empresa, impulsando negocios productivos y gubernamentales a través de programas, proyectos autónomos, competitivos y servicios que impulsen el desarrollo del sector productivo, económicos nacionales.	➤ ➤ Asesorías a las prácticas especializadas
Tecnológico de Monterrey	No lucrativa		➤ ➤ Inserción laboral de cursos
Fundación Educación	Privado		➤ ➤ Intermediación (presenciales y en línea)
Empresa (FESE)	No lucrativa		➤ ➤ Manejo de programas, empleos, instituciones y programas que apoyen al desarrollo del proyecto de experiencias
Empresarios jóvenes	Gubernamental	Despertar vocaciones emprendedoras en jóvenes	➤ ➤ Capacitación
COMPARMEX	No lucrativa	con el objeto de que se	➤ Asesoramiento en Marketing, administración,

1929		conviertan en empresarios comprometidos con México. Formar empresarios jóvenes, líderes, éticos, responsables, comprometidos y con visión social.	finanzas, comercio internacional y relaciones públicas. ➤ Conferencias mensuales donde se exponen temas de actualidad y de interés para emprendedores. ➤ Intermediario para un potencial financiamiento ➤ Capacitación
BBVA Bancomer	Privado Lucrativa	Proporcionar a sus clientes las mejores condiciones para su desarrollo integral. Apoyar el bienestar social como un resultante de la actividad de negocio.	➤ Créditos para capital de trabajo y/o equipamiento ➤ Conjuntamente se otorga una cuenta con 2 mil pesos de saldo. ➤ Crédito Pyme productivo: crédito de 100 mil pesos a 2 millones de pesos para capital de trabajo revolvente y permanente ➤ Crédito a tasa fija ➤ Asesoría especializada
Fondo emprendedores CONACYT	Gubernamental No lucrativa	Ofrecer inversión complementaria a la realizada por inversionistas estratégicos en empresas ya establecidas, que presenten proyectos de inversión para la creación de nuevas líneas	➤ Asesoría y acompañamiento tecnológico, financiero y legal ➤ Aportación complementaria hasta del 20% del capital inicial de la

de negocios de alto valor empresa	
agregado a partir de ➤ Aportación de	
desarrollo científico.	activos fijos
	➤ Plan estratégico
	comercial
	➤ Otros gastos
	pertinentes

Fuente: Elaboración propia.- Cuadro 3: Instituciones en México que apoyan al emprendedor

En el cuadro anterior, destacan las opciones que ofertan principalmente las dependencias gubernamentales, las cuales, desde un punto de vista administrativo, ponen principal atención en apoyar nuevas empresas que estén en la posibilidad de evidenciar que cuentan con elementos básicos para su implementación, tales como un plan de negocio adecuado, donde se muestre una planeación estratégica, operativa y financiera elaborada bajo ciertos requisitos previamente establecidos.

En el caso del instituto nacional del emprendedor (INADEM) se presenta como una estrategia en términos de política pública para encauzar el potencial emprendedor que forma parte de un sector poblacional, haciendo énfasis principalmente en la juventud.

Con base en la información obtenida a través de su página web, esta institución fue creada en el año 2013, como un órgano desconcentrado de la secretaria de economía. Fomenta el emprendimiento a través de apoyos económicos, cursos en línea que permiten ampliar la gama de conocimientos del interesado y la elaboración de un plan de negocios, asesorías y asistencia técnica.

Cabe resaltar que dicha institución es la más importante a nivel nacional en materia de apoyo al emprendimiento y quien es impulsada por el gobierno federal.

Otra de las instituciones en el mismo ámbito es IMPULSA que promueve el crecimiento de emprendedores con el objeto de que se conviertan en la siguiente generación de empresas. Fomenta el apoyo a la actividad emprendedora a través de consultoría especializada, formación y capacitación, servicios de recursos humanos e incubación.

Es importante mencionar que dicha institución fue creada en 2004 y dentro de su historial operativo han apoyado a más de 500 empresas a través de su proceso de aceleración y a más de 1000 emprendedores.

A través de su modelo de incubación permiten crear y desarrollar negocios innovadores y que

solucionan un problema específico o creen nuevos mercados.

Al igual que IMPULSA la fundación educación empresa (FESE) es una institución privada pero sin fines de lucro, dicha fundación consiste en unificar esfuerzos entre la universidad-sector-productivo-gobierno; lo que permite utilizar óptimamente los conocimientos de la universidad, los recursos económicos del gobierno y la participación responsable del sector productivo.

Dentro de los apoyos ofertados por esta fundación se puede destacar el denominado “mi primera empresa” que consiste en apoyar a la comunidad de educación primaria a concebir una idea emprendedora y ponerla en marcha, para lo cual cuentan con el apoyo de estudiantes universitarios, que aplican sus conocimientos profesionales en favor del fomento de la actitud emprendedora en niños de 5° y 6° año.

Este programa en particular permite desarrollar una cultura emprendedora a temprana edad, lo cual a la postre beneficiaría al abastecimiento de las necesidades de la sociedad y por ende el crecimiento económico del país.

Por otra parte COPARMEX es un sindicato patronal de afiliación voluntaria, que aglutina a empresarios de todos los sectores, que buscan mediante ella su representación en el ámbito laboral y social. Está conformada por 65 centros empresariales distribuidos por todo el país.

Fomenta el emprendimiento a través de asesorías especializadas en marketing, finanzas, recursos humanos, entre otros; funge como intermediario para un posible financiamiento y brinda capacitación al emprendedor.

El fondo de emprendedores CONACYT es una modalidad de apoyo que facilita recursos y permite acceder a capital con otros inversionistas, para desarrollar y consolidar negocios de alto valor agregado. Adicionalmente busca apoyar con asesoría tecnológica, financiera y legal para fortalecer la posición competitiva a largo plazo de las empresas de reciente creación.

Este programa fue constituido para asistir a las empresas que recientemente han sido constituidas por emprendedores a partir del desarrollo tecnológico.

Otra de las instituciones que apoyan la actividad emprendedora en México es la Nacional Financiera (NAFIN), dicha institución tiene como objetivo “contribuir al desarrollo económico del país a través de la facilitación al acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi pymes) y emprendedores al acceso de financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial.

Dentro del apoyo al emprendedor se puede mencionar el asesoramiento empresarial, la capacitación, el crédito joven, red de asociación, cadenas productivas y el acceso al capital ángel.

Uno de los apoyos interesantes que brinda (NAFIN) es el financiamiento emprendedor, el cual, facilita la obtención de un financiamiento para los emprendedores mexicanos sin importar el

sector económico al cual pertenezca su potencial empresa.

La incubadora de negocios del tecnológico de Monterrey provee a los emprendedores de las condiciones necesarias para facilitar la generación de una nueva empresa.

Dicha incubadora brinda el servicio a los emprendedores utilizando un modelo de incubación desarrollado por la misma institución el cual consta de tres etapas: pre incubación, incubación y post-incubación. En la primera etapa se crea y refina la idea, se desarrolla un plan de negocios y si es el caso se desarrolla un prototipo, al igual se realiza la constitución de la empresa. En la segunda etapa la entidad facilita y guía a las empresas en su proceso de implementación del plan de negocios y se da una búsqueda de financiamiento. En la última etapa se da apertura al crecimiento y consolidación de la empresa.

Otra institución del ámbito privado que impulsa el emprendimiento en México es Bancomer, es una institución privada y que presta servicios financieros al público en general, entre ellos los emprendedores. Fomenta el apoyo al emprendimiento a través de financiamientos que son otorgados a emprendedores y empresarios, así mismo, cuenta con personal para brindar asesorías empresariales.

Al igual que toda la banca en desarrollo Bancomer es una entidad con fines de lucro, por lo cual el acceso a un financiamiento por parte de un emprendedor se sujeta a rigurosas políticas implantadas por la institución con el objeto de proteger su capital.

Instituciones a nivel estatal que apoyan la actitud emprendedora

Aun y cuando existe un fuerte interés por parte del gobierno federal para impulsar el emprendimiento en el país y por ende crezca la economía nacional, se debe tener en claro que si las entidades que lo conforman no cumplen con su misión difícilmente se conseguirá dicho objetivo.

Es por ello que es importante señalar el esfuerzo que realizan en los Estados de la república, en particular el Estado de México, por sumarse al trabajo y complementarlo, creando diversos programas que apoyen a los emprendedores de su localidad y saciando las necesidades de bienes y/o servicios de la sociedad.

Derivado de lo anterior, en el Estado de México existe un organismo denominado “Instituto mexiquense del emprendedor” este fue creado en el año 2005 sustituyendo a la dirección general de la micro y pequeña empresa que operaba en ese entonces (IME, 2016). Dentro de las funciones que desempeña dicho organismo destacan la capacitación que se otorga a emprendedores y empresarios a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados y simuladores de negocios; así mismo, otorga apoyos y financiamientos a dichos emprendedores.

Entre los programas más significativos que el IME maneja se puede mencionar el denominado “apoyo a grandes emprendedores” el cual consiste en otorgar microcréditos a la palabra a las personas que se encuentran en un estado de vulnerabilidad que les permita auto-emplearse y al mismo tiempo generar fuentes de trabajo para más personas. Dicho programa está dirigido a personas mayores de 18 años de edad con posibilidades de desarrollar una actividad económica. También cuenta con incubadora de negocios la cual provee a los emprendedores de un espacio de trabajo, acceso a equipos de cómputo y diversas asesorías que le permitan acceder a un programa de financiamiento. El periodo de incubación varía de acuerdo al proyecto, teniendo un plazo de cuatro a 24 meses. Dentro del Estado existen 19 incubadoras certificadas por la secretaría de economía.

Otra de los programas a destacar que implementa el IME es el asesoramiento para la elaboración de un plan de negocios que le permita al joven emprendedor ampliar el panorama de la idea de negocio y que a su vez sirva de herramienta para poder planear las actividades empresariales futuras y por ende reduzca los riesgos que conlleva la apertura de una empresa.

Para finalizar este apartado, no por haber agotado el tema, sino por limitar el enlistado de las diferentes instituciones y programas que operan en el Estado de México, se puede mencionar que además de las dependencias gubernamentales que existen para el impulso de la actitud emprendedora, se encuentran diversas instituciones privadas con el mismo fin, entre ellas las mencionadas en el anterior apartado que funcionan para abastecer a los jóvenes emprendedores y coadyuvan junto a las dependencias gubernamentales a la creación de empresas con bases sólidas y un desarrollo sustentable.

Conclusiones

Independientemente del rol que puede tener el emprendedor, lo que no se puede negar es la búsqueda incesante por parte de los países en encontrar un modelo de educación que permita el surgimiento de elementos que apoyen el desarrollo del emprendedor, esto derivado de las aportaciones tan significativas que dichas personas hacen en materia de empleo y por ende contribuyen al equilibrio económico de un país.

Derivado de lo anterior, los países han impulsado programas que fomentan la cultura emprendedora de la sociedad. En el caso de México no ha sido la excepción, a través de la Secretaría de Economía ha generado un sin número de acuerdos comerciales que hacen en teoría “más atractivo” el mercado comercial y han creado instituciones de apoyo que permitan garantizar las condiciones necesarias para iniciar un negocio.

Sin embargo, no existe una estructura económica que permita a la sociedad mexicana apostar por el emprendimiento, continúan con el afán de encontrar una política sólida que permita cambiar de forma radical la cultura emprendedora en el país. Sumado a ello, los mexicanos demuestran poca importancia por iniciar un negocio y prefieren tener un trabajo seguro que les permita tener una estabilidad económica.

El gobierno y las instituciones privadas que se dicen apoyar al emprendedor deberán de redoblar esfuerzos con el afán de brindarle a la sociedad mexicana un ambiente propicio que permita despertar en ellos un espíritu emprendedor. No basta con sólo anunciarse en una página web o cualquier otro medio de información, necesitan tomar una posición seria y aumentar la concientización con el simple objeto de cambiar la mentalidad de la población hacia el autoempleo.

El gobierno debe identificar, que para que exista una cultura emprendedora en nuestro país, debe de iniciarse dicha formación a partir de la educación básica, para que desde temprana edad permitan desarrollar en los niños las habilidades necesarias que en el futuro potencialicen y contribuyan al bienestar económico y social de la sociedad.

Bibliografía.

BBVA Bancomer. (2016). Negocios y Pymes. Recuperado de <https://www.bancomer.com/negocios/index.jsp>.

BERD- Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo. (2016). Sobre su relación con el emprendedor. Recuperado de <http://www.ebrd.com/home/entrepreneur/>.

COMPARMEX- Confederación Patronal de la República Mexicana. (2016). Programas y proyectos. Recuperado de http://www.coparmex.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=310

Correa, M., Aduna, A. (2009). *Estrategias de entrada al mercado para nuevos negocios*. Revista de economía y Administración. Denarius. pp. 4-6.

ENDEAVOR. (2016). Sobre ENDEAVOR. Recuperado de www.endeavor.org.mx/old-version/sobre-endeavor.

Enríquez, G. (2000). *La operación de una incubadora*. Revista electrónica, Brasil. pp. 27.

Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2006). *Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology*. pp. 66.

- FESE- Fundación Educación Empresa. (2016). Programas empleate. Recuperado de <http://fese.org.mx/programas/empleate.php>
- FOMIN- Fondo Multilateral de Inversiones. (2016). Nuestra misión. Recuperado de <http://fomin.mision.html/>.
- Fondo de emprendedores CONACYT. (2016). Información general. Recuperado de <http://www.conacyt.mx/index.php/fondo-emprendedores-conacyt-nafin>.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender, de la idea a la cruda realidad*. Ed. Aguilar. Buenos Aires, Argentina. pp. 42-45.
- Freites, M. (2005). *El rol de la universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para el apoyo efectivo a la iniciativa empresarial y a nuevos emprendedores (tesis de pregrado)*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto; Venezuela.
- García, J. (2003). *La incubadora de empresas, una alternativa para fomentar el desarrollo empresarial en el Estado de Oaxaca (Tesis de pregrado)*. Universidad Tecnológica de la Mixteca, Oaxaca; México.
- GEM- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). Constitución de la asociación. Bobson College/ London Bussines school. Recuperado de www.gem.ufm.edu/que-es-gem/.
- IME- Instituto Mexiquense del emprendedor. Funciones y servicios al emprendedor. Recuperado de ime.edomex.gob.mx/funciones/.
- IMPULSA. (2016). Sobre los servicios que ofrece IMPULSA. Recuperado de <http://impulsamexico.com.mx/soluciones/>.
- INADEM- Instituto Nacional del Emprendedor. (2016). Definición de Aceleradora de empresa. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/index.php/definicion-de-aceleradora/>.
- Incubadora de Negocios TEC de Monterrey. Incubadora de negocios. Recuperado de <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/tol/toluca/Incubadora+de+empresas>.
- López, G., Gómez, J., Haro, J. (2012). *La influencia que tiene la edad de los estudiantes universitarios en la actitud emprendedora*. Revista electrónica, Universidad Autónoma de Nayarit. 3(2), pp. 2-12.
- Martínez, G. (2011). *La intención emprendedora en estudiantes universitarios el caso de la Universidad de Deusto*. Bizkai- Lab. pp. 15-50.
- Moreno, J. (2013). *Análisis de los factores que influyen en la intención emprendedora de los estudiantes universitarios*. Caracciolos, revista digital de investigación en docencia. 1 (1), pp. 2-10.
- NAFIN- Nacional Financiera. (2016). Sobre el apoyo a las MiPymes. Recuperado de

<http://www.nafin.com/portalfn/content/home/credito-pyme.html/>

OCDE- (2001). *The New Economy: Beyond the Hype-The OECD Growth Project*. OECD.

Sandoval, R. (2006). *Fomento de la cultura emprendedora por el programa IMPULSA (Tesis pregrado)*. Universidad de las Américas Puebla, Puebla; México.

Universia- (2013). Tercera encuesta de empleo. Recuperado de www.universia.net/proyectos-y-servicios-internacionales/encuestadeempleo/

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 12: EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL. UN ESTUDIO EN PROFESIONALES Y JEFES DE EMPRESAS DEL EJE CAFETERO COLOMBIANO
LEADERSHIP AS A FACTOR OF PSYCHOSOCIAL RISK. A STUDY IN PROFESSIONAL AND HEADS OF COLOMBIAN COFFEE ZONE COMPANIES

Héctor Mauricio Serna Gómez^{*}
Claudia Milena Álvarez Giraldo^{**}
Gregorio Calderón Hernández^{***}

* Magister en Economía, Universidad de Manizales. Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Director grupo de Investigación en Economía Internacional, Profesor Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Universidad de Manizales, miembro Grupo de Investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales. e-mail: hserna@umanizales.edu.co.

** ©PhD. en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla-España. Magíster en gerencia del talento Humano. Universidad de Manizales. Administradora de empresas. Universidad Nacional de Colombia. Profesora Asociada –Coordinadora Grupo de Investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales. Profesora Catedrática Asociada – investigadora Grupo Cultura Organizacional y Gestión Humana, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. e-mail: calvarez@umanizales.edu.co; cmalvarezg@unal.edu.co.

*** PhD. en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla-España. Magíster en Administración. Universidad Eafit. Magister en Educación Universidad Pedagógica. Administrador de empresas. Universidad Nacional de Colombia. Director General de Investigaciones y Posgrados – Investigador Grupo de Investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales. e-mail: gcalderonh@umanizales.edu.co

CAPÍTULO 12

EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL. UN ESTUDIO EN PROFESIONALES Y JEFES DE EMPRESAS DEL EJE CAFETERO COLOMBIANO²⁴

LEADERSHIP AS A FACTOR OF PSYCHOSOCIAL RISK. A STUDY IN PROFESSIONAL AND HEADS OF COLOMBIAN COFFEE ZONE COMPANIES

Héctor Mauricio Serna Gómez^{*}
Claudia Milena Álvarez Giraldo^{**}
Gregorio Calderón Hernández^{***}

Resumen. El presente estudio pretende, evaluar las relaciones existentes entre las características del liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo, la retroalimentación del desempeño y la relación con los colaboradores desde la perspectiva de los factores de riesgo psicosocial, para esto se realizó una encuesta a 415 personas de 44 empresas ubicadas en el suroccidente colombiano. El cuestionario utilizado fue la Batería de Factores de riesgo Psicosocial realizada por el Ministerio de la Protección Social (2010). Como principales hallazgos se evidencian una estructura multifactorial invariante, aspecto que confirma la estructura teórica empleada y la existencia de relaciones entre el liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo, la retroalimentación del desempeño, y la relación con los colaboradores.

Palabras claves: liderazgo, relaciones sociales, factores de riesgo psicosocial, gestión del talento humano.

Abstract. This study aims to evaluate the relationship between the characteristics of leadership, social relations at work, the performance feedback and the relationship with subordinates. The perspective of study is psychosocial risk factors. The survey was conducted at 415 people in 44 companies located in southwestern Colombia. The questionnaire used was the battery Psychosocial risk factors by the Ministry of Social Protection (2010). The main findings were multifactorial invariant structure that confirms the theoretical framework used and the existence of relationships between leadership, social relationships at work, feedback on performance, and the relationship with partners are evident.

Keywords: leadership, social relationships, psychosocial risk factors, management human talent.

²⁴ El presente estudio hace parte de la investigación factores de riesgo psicosocial en empresas del eje cafetero; participaron en el estudio además de los autores, los investigadores Jairo Zuluaga S., Gloria Stella Arango G., César Hoyos H. y Ana María Mejía L.

^{*} Magister en Economía, Universidad de Manizales. Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Director grupo de Investigación en Economía Internacional, Profesor Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Universidad de Manizales, miembro Grupo de Investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales. e-mail: hserna@umanizales.edu.co.

^{**} ©PhD. en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla-España. Magíster en gerencia del talento Humano. Universidad de Manizales. Administradora de empresas. Universidad Nacional de Colombia. Profesora Asociada –Coordinadora Grupo de Investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales. Profesora Catedrática Asociada – investigadora Grupo Cultura Organizacional y Gestión Humana, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. e-mail: calvarez@umanizales.edu.co; cmalvarezg@unal.edu.co.

^{***} PhD. en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla-España. Magíster en Administración. Universidad Eafit. Magister en Educación Universidad Pedagógica. Administrador de empresas. Universidad Nacional de Colombia. Director General de Investigaciones y Posgrados – Investigador Grupo de Investigación en Administración y Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales. e-mail: gcalderonh@umanizales.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

Si bien el mundo de hoy plantea una serie de retos organizacionales que deben ser superados para lograr la permanencia en el tiempo, a través de la competitividad y el desarrollo de estrategias al interior de las organizaciones que permitan marcar la diferencia en relación con las empresas que se encuentran en el mismo sector productivo y económico.

Se podría decir que las organizaciones han entendido la importancia de la creación de estrategias que permitan el crecimiento interno, haciendo que sus equipos de trabajo cuenten con los insumos, recursos y conocimientos para desarrollar actividades encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, Nielsen & Munir (2009) manifiestan que las organizaciones se encuentran en una competencia constante y por ello ejercen control sobre sus productos, su mercado y desde luego sobre sus trabajadores, se debe tener en cuenta la forma como el liderazgo se lleva a cabo y cómo podría éste mejorar las relaciones sociales sin llegar a poner en riesgo el bienestar del trabajador, evidenciando la importancia que tiene el rol de un líder, definido como aquella persona que posee un estilo visionario y creativo de liderazgo que inspira a los empleados a tomar decisiones independientes, logrando de esta forma un desarrollo en su trabajo, convirtiéndose en ocasiones en inspiración para aquellas personas que se encuentran agotadas y desmotivadas. Dado lo anterior, el presente estudio busca entender los comportamientos de los líderes al interior de las organizaciones y la forma como este tipo de personas pueden influenciar e impactar en el desarrollo de los propósitos y metas trazadas dentro de la misma y en las relaciones sociales en el lugar de trabajo.

Con el fin de dar respuesta al objetivo planteado, se utilizó el cuestionario diseñado por el Ministerio de Protección Social de Colombia, encuestando a 415 personas que ejercen puestos de jefatura, profesionales o técnicos, de diferentes empresas del eje cafetero pertenecientes a los sectores de comercio, transporte, educación y público. El análisis refleja los diferentes factores que pueden afectar la calidad de vida de los trabajadores, basados en aspectos como el liderazgo y las relaciones sociales. Posteriormente, se aplicaron dos modelos factoriales que permitieron evaluar la validez y consistencia de la escala inicial.

2. MARCO TEÓRICO

El liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo hoy en día son un tema crucial para aquellas organizaciones que están en constante búsqueda por alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Para diferentes autores el liderazgo es una condición relevante de la gestión organizacional que ayuda a maximizar la eficiencia y permite alcanzar los objetivos organizacionales (Alvesson, 1995; Sánchez, 2008; Keskes, 2014), esto lleva a reconocer el liderazgo como el comportamiento de un grupo en búsqueda de un interés, y dirigido por un individuo (Shastri, Shashi & Sinha, 2010), es decir, es el proceso por el cual una persona influye y motiva a sus seguidores, coordinando acciones y asignando recursos de modo que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Castro, 2006; Francoise, 2012).

Es de resaltar los múltiples avances que se han desarrollado en el estudio del liderazgo, del cual se han generado diversas perspectivas (Sánchez, 2008). El presente estudio analizará el liderazgo desde la teoría de intercambio entre el líder y subordinados, lo cual es fundamental para comprender las condiciones de riesgo psicosocial en las organizaciones. De acuerdo a esta teoría, el liderazgo es una percepción de las personas que conforman la organización, las cuales proporcionan un marco cognitivo para la evaluación del comportamiento del líder. Lord & Maher (1991) argumentan que las percepciones que los colaboradores adquieren del líder tienen implicaciones en la forma como se organiza el trabajo, en la relación entre los colaboradores y en el nivel de satisfacción, compromiso y desempeño de los mismos.

Diferentes autores reconocen que para alcanzar un alto grado de compromiso por parte de las personas que hacen parte de la organización, se debe de tener un estilo de liderazgo que comprometa y sea partícipe de las estructuras de la organización (Walumbwa & Lawler, 2003; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia 2004; Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005). En esencia, los estudios empíricos sugieren que los colaboradores están más comprometidos con las organizaciones y presentan menos conductas negativas cuando los líderes tienen excelente relación con el equipo de trabajo, cuando estimulan a que sean partícipes de las decisiones, cuando existe un ambiente de confianza y responsabilidad, y cuando se genera autonomía (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004; Bono & Judge, 2003; Walumbwa & Lawler, 2003).

En este sentido, se evidencia la importancia de tener un buen liderazgo en las organizaciones, el cual puede que no siempre esté presente, por el contrario puede ser común enfrentar condiciones del liderazgo que generan altos problemas psicosociales en los empleados, falencias en el compromiso organizacional, y pérdida de satisfacción laboral (Sunita & Maheshwari, 2013), lo cual es conocido hoy en día en la literatura como líderes tóxicos (Lipman-Blumen, 2005) o líderes destructivos (Kellerman, 2004; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007).

Lipman-Blumen (2005) definen los líderes tóxicos como las personas que en virtud de sus conductas destructivas y sus rasgos de personalidad disfuncional infligen daño a los individuos,

grupos y organizaciones. Sunita & Maheshwari (2013), lo definen como una aparente falta de preocupación por el bienestar de los subordinados, como un rasgo interpersonal que negativamente afecta el clima de la organización y como una convicción de los subordinados de que el líder sigue motivaciones individuales y no busque el interés común.

En términos generales el líder tóxico exhibe conductas que socavan, degradan, marginan, intimidan, desmoralizan, y privan de los derechos a sus colaboradores, esto se evidencia en el ambiente de trabajo y en el compromiso de los empleados frente a la organización (Lipman-Blumen, 2005) en el común de los casos el líder tóxico es abusivo, genera acoso laboral, y son obsesionados con el poder, esto genera altos impactos negativos en las organizaciones como: ausentismo laboral, insatisfacción con el trabajo por parte de los colaboradores (Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs, 2012), disminución del bienestar psicológico, disminución de la autoestima y autoeficacia del colaborador (Kusy & Holloway, 2009), la inequidad en el trabajo, exclusión, ansiedad, depresión y alteraciones del juicio (Sunita & Maheshwari, 2013).

De este modo, se permite evidenciar que las condiciones sociales en el trabajo en especial la relación líder – subordinado, pueden generar aspectos de menoscabo y de riesgo psicosocial en el empleado si en las organizaciones es frecuente la existencia de un líder con condiciones destructivas o tóxicas.

No se puede dejar de lado la relación manifiesta que se da entre los líderes y la incidencia de éstos en las *relaciones sociales en el trabajo*, entendiéndose por esta última como la interacción dada entre las personas que laboran dentro de una misma organización o sitio de trabajo, dándose la posibilidad de entablar lazos de comunicación, percibir características de interacción, que pueden llegar a hacer útil para retroalimentar el desempeño individual y colectivo, unificar los esfuerzos de los equipos de trabajo, fortaleciendo así aspectos emocionales (Ministerio de la Protección Social, 2010).

No obstante, es importante resaltar dentro del dominio liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, las dimensiones planteadas por el Ministerio de la Protección Social (2010) tales como, la *relación con los colaboradores* y la *retroalimentación del desempeño*, entendiéndose la primera como las características de la gestión de los colaboradores de acuerdo a su ejecución del trabajo, logro de metas y resolución de situaciones complejas y participación en las mismas. Es de considerar que en esta dimensión se encuentra la relación existente entre los empleados y sus jefes, de no darse una relación clara entre estas partes se podrían presentar dificultades en la ejecución de planes de trabajo y alcance de los resultados esperados. Por su parte, la retroalimentación del desempeño, pone de manifiesto las instrucciones que un colaborador debe

recibir para desarrollar su trabajo de la mejor forma, respondiendo a un conjunto de estándares e indicadores propuestos por la organización donde se encuentra laborando, esto se da con el firme propósito de identificar las fortalezas y debilidades, para desarrollar planes de acción que permitan contrarrestar estas dificultades para mejorar posteriormente su desempeño.

En este sentido, se podría reconocer los altos puntajes de riesgo en esta dimensión como consecuencia de un escaso reconocimiento de la buena labor ya sea en espacios propicios donde se evalúen las buenas prácticas y las que están por mejorar, favoreciendo aspectos de tipo profesional y personal de los colaboradores que conforman los diferentes equipos de trabajo (Arenas & Andrade, 2013).

Frente a esto Calderón *et al.* (2013) evidencian unas condiciones preocupantes en el contexto de las organizaciones colombianas, teniendo en cuenta que en promedio se evidencian condiciones de riesgo psicosocial en aspectos como las relaciones sociales en el trabajo, la relación con los colaboradores, la retroalimentación del desempeño, y el liderazgo, siendo más críticas los dos primeros factores. Esta condición se acentúa con mayor gravedad en personas en un rango superior de edad a los 31 años y en personas con un tiempo de servicio superior a los dos años.

3. DATOS Y MÉTODOS DE ANÁLISIS

El presente estudio se desarrolló en 44 empresas ubicadas en las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia de Colombia, y pertenecientes a los sectores de comercio, transporte, educación y público. El número total de personas encuestadas para el presente estudio fueron 415 personas de las cuales el 57,1% son mujeres, el 42,9% son hombres, el 23,8% se encuentra en el rango de edad entre los 18 y 24 años, el 44,1% tienen entre 25 y 30 años, el 23,3% tienen una edad superior a 31 años, igualmente se identifica que el 44,4% de las personas encuestadas presenta un tiempo de servicio entre 2 y 5 años en la empresa que actualmente labora, el 43, 7% de las personas encuestadas tienen contrato a término indefinido, y el 35,7% de las personas estudiadas son jefes.

En la presente investigación se utilizó el Cuestionario de Factores de riesgo Psicosocial Intralaboral forma A, de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, diseñado y validado por el Ministerio de la Protección Social (2010) de Colombia; se empleó el formato A el cual está orientado a personas que ocupan cargos de jefatura, y profesionales o técnicos. Éste indaga sobre aspectos que pueden afectar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores desde los aspectos de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo,

demandas del trabajo, control y recompensa.

La presente investigación sólo tiene en cuenta los ítems que componen el dominio *liderazgo y relaciones sociales en el trabajo* que a su vez comprende cuatro dimensiones con un total de 41 ítems; siendo estas: características de liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño y relación con los colaboradores (ver cuadro 1). De acuerdo a Calderón, Serna & Soto (2013) el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo da respuesta a cuatro elementos: “relaciones con la autoridad –liderazgo y relación con los colaboradores-, aspectos emocionales –cohesión, identidad- aspectos sociales –construcción de capital social, especialmente en su componente de confianza-, y elementos funcionales –retroalimentación, trabajo en equipo-. En términos operativos el liderazgo es considerado como relación social entre superiores y colaboradores que influye sobre el ambiente y la forma de trabajar; las relaciones sociales se refieren a las interacciones con otras personas en el trabajo”.

Cuadro 1
Dimensiones del dominio: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

Dimensiones	Ítems	Código
RELACIÓN CON LOS COLABORADORES (RC)	Tengo colaboradores que comunican tarde los asuntos de trabajo.	Q117
	Tengo colaboradores que tiene comportamientos irrespetuosos.	Q118
	Tengo colaboradores que dificultan la organización del trabajo.	Q119
	Tengo colaboradores que guardan silencio cuando se les pide opiniones.	Q120
	Tengo colaboradores que dificultan el logro de los resultados del trabajo.	Q121
	Tengo colaboradores que expresan de forma irrespetuosa sus desacuerdos.	Q122
	Tengo colaboradores que cooperan poco cuando se les necesita.	Q123
	Tengo colaboradores que me preocupan por su desempeño.	Q124
	Tengo colaboradores que ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo.	Q125
RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO (RST)	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo.	Q76_76
	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa.	Q77_77
	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	Q78_78
	Me siente a gusto con mis compañeros de trabajo.	Q79_79
	En mi trabajo algunas personas me maltratan.	Q80_80
	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa.	Q81_81
	Hay integración en mi grupo de trabajo.	Q82_82
	Mi grupo de trabajo es muy unido.	Q83_83
	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo.	Q84_84
	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran.	Q85_85
	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo.	Q86_86
	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades.	Q87_87
	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros.	Q88_88
	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas.	Q89_89

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO (CL)	Mi jefe me da instrucciones claras.	Q63_63
	Mi jefe me ayuda a organizar mejor el trabajo.	Q64_64
	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones.	Q65_65
	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo.	Q66_66
	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo.	Q67_67
	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo.	Q68_68
	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo.	Q69_69
	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo.	Q70_70
	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo.	Q71_71
	Mi jefe me ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo.	Q72_72
	Siento que puedo confiar en mi jefe.	Q73_73
	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas en el trabajo.	Q74_74
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO (RD)	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito.	Q75_75
	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo.	Q90_90
	Me informan sobre lo que debo de mejorar en mi trabajo.	Q91_91
	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara.	Q92_92
	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar.	Q93_93
	Me informan sobre lo que debo mejorar en el trabajo.	Q94_94

Fuente: Tomado de Ministerio de la Protección Social (2010).

Para el análisis de información se realizaron dos modelos, en primera medida un modelo factorial confirmatorio, con el cual se evaluó la validez y la consistencia de la estructuración de la escala inicial, acto seguido se evaluaron los indicadores ajuste del modelo global: CMIN –Valor Mínimo de Discrepancia-, RMR –Raíz Media Cuadrada de los Residuos-, RMSEA -, GFI –Bondad de Ajuste Global del Modelo- y PGFI –Bondad de Ajuste Parsimonioso-.

En segunda instancia se realizó un modelo factorial confirmatorio modificando su estructura, con la finalidad de mejorar la validez y la consistencia de la estructuración y mejorar el grado de ajuste. Por último se evalúa el delta –cambio en la estructura del modelo inicial y el modelo final-. Es de anotar que el presente modelo está sujeto a las pruebas de bondad y ajuste²⁵, lo cual comprueba la insesgadez e inferencia de los resultados.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como primer aspecto se verificó la estructura factorial derivada del análisis factorial confirmatorio de 41 ítems agrupado en 4 factores, en la cual se evidenciaron bajas condiciones de ajuste teniendo en cuenta que los índices X^2 ²⁶, X^2/df ²⁷, GFI, AGFI, NFI²⁸ presentaban valores no

²⁵ Se realizaron pruebas de significancia de los modelos, análisis de normalidad de los residuos y análisis de distribución de los términos del error.

²⁶El índice X^2 debe presentar condiciones no significativas para que el modelo efectivamente pueda ser generalizable.

esperados, sólo el índice RMSEA presentó condiciones de bondad ($RMSEA < .10$), por lo que se hizo necesario realizar un diagnóstico de la carga de los factores con la finalidad de identificar aquellos ítems que presentan saturaciones cruzadas en cada uno de los factores y aquellos ítems que presentarían un alto nivel de error aleatorio.

Para tal fin se eliminaron bajo pasos sucesivos los ítems problemáticos hasta que se logró alcanzar un modelo de cuatro factores constituido por 15 ítems. Esto permitió reconocer un modelo factorial parsimonioso, teniendo en cuenta que el X^2 alcanzado no es significativo, lo cual evidencia una estructura invariante en cualquier muestra estudiada, y adicionalmente los indicadores X^2/gf , GFI, AGFI, NFI presentaron valores esperados, aspecto que demuestra la estructuración de un modelo excelente en su re-especificación (ver tabla 1).

Tabla 1
Escala liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.

MODELOS		ÍNDICES DE BONDAD Y AJUSTE						Calidad del ajuste*
		X^2	X^2/gf	GFI	NFI	CFI	RMSEA	
Modelo 1	4 factores 41 ítems	1709,77	2,212	,667	,741	,838	,085	BAJO
Modelo 2	4 factores 33 ítems	807,878	1,704	,790	,839	,926	,063	ACEP.
Modelo 3	4 factores 14 ítems	77,174	1,087	,939	,955	,996	,023	EXCEL.

* La nomenclatura es: ACEP=aceptable y EXCEL=excelente.

Fuente: Resultados de la investigación.

Adicionalmente se analizó la validez y la confiabilidad de cada uno de los modelos propuestos, en los cuales se evidenciaron excelentes condiciones para los modelos desde la convergencia, divergencia y fiabilidad de los modelos estructurales propuestos.

Para tal fin los criterios de fiabilidad²⁹ fueron analizados bajo la fiabilidad compuesta (CR), el criterio de validez convergente³⁰ fue analizado desde la fiabilidad compuesta y la varianza

²⁷ El índice X^2/gf debe presentar valores inferiores a 1.4.

²⁸ El índice GFI, AGFI, NFI deben presentar valores superiores a .9 para que efectivamente evidencien condiciones de bondad y ajuste del modelo.

²⁹ La fiabilidad fue analizada desde la fiabilidad compuesta, índice que debe presentar el siguiente valor esperado: $CR > .7$.

³⁰ La validez convergente fue analizada desde la fiabilidad compuesta y la varianza promedio extraída, índices que deben de presentar los siguientes valores: $CR > |AVE| \cap AVE > .5$.

promedio extraída (AVE), y la validez discriminante³¹ fue analizada desde la máxima varianza compartida (MSV), varianza compartida promedio (ASV) y varianza promedio extraída (AVE) Esto permitió evidenciar condiciones de bondad y ajuste del modelo desde la fiabilidad, la convergencia, y la divergencia de los factores encontrados.

De otra parte desde las estructuras de covarianzas es posible evidenciar una relación inversa entre la relación con los colaboradores y los componentes que analizan el liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la retroalimentación del desempeño, condición que genera resultados poco esperados, dado esto se evidencia que, a medida que aumentan las condiciones de riesgo por la existencia de relaciones tóxicas con los colaboradores las condiciones de riesgo desde el liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo y la retroalimentación del desempeño tienden a disminuir el riesgo. Asimismo, estas evidencian un aspecto que ha sido tratado ampliamente en el apartado teórico, lo cual establece que el liderazgo puede ser un factor que disminuya el riesgo psicosocial o puede ser un generador del mismo, teniendo en cuenta que las características del liderazgo tienen una relación directa con las relaciones sociales en el trabajo, y la retroalimentación del desempeño (ver tabla 2).

Tabla 2
Análisis de covarianzas del modelo final

			Estimate	S.E.	C.R.	P
CL	<-->	RC	-0,161	0,049	-3,247	**
RST	<-->	RC	-0,361	0,071	-5,108	***
CL	<-->	RST	0,245	0,052	4,682	***
RC	<-->	RD	-0,332	0,076	-4,393	***
CL	<-->	RD	0,385	0,064	5,972	***
RST	<-->	RD	0,339	0,075	4,547	***

** *p value* <,01

*** *p value* <,001

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la relación existente entre las estructuras latentes observadas como las *características del liderazgo* y la *retroalimentación del desempeño*, siendo esta positiva y significativa, porque se dará una mejor retroalimentación del desempeño siempre

³¹ La validez discriminante fue analizada bajo la máxima varianza compartida, la varianza compartida promedio y la varianza promedio extraída, índices que deben de presentar los siguientes valores: $MSV < AVE \cap ASV < AVE$.

y cuando exista una relación clara, oportuna y útil con el jefe directo (Arenas & Andrade, 2013; Ministerio de la Protección Social, 2010).

Continuando con la revisión del dominio Liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo, se destacan las dimensiones *características del liderazgo* y las *relaciones sociales en el trabajo*, estas han sido calificadas de forma positiva representadas en un riesgo psicosocial bajo, significando que los líderes al interior de las organizaciones reflejan con sus buenas prácticas, unión, solidez y calidad en la interacción dadas al interior de los equipos de trabajo. De no darse dicha unión puede generarse un riesgo dado por la falta de relación en los trabajadores (Sunita & Maheshwari, 2013), la ineficiencia para colaborar unos con otros en los objetivos planteados, debilitándose la cohesión entre los mismos (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Por otra parte, el trabajo en equipo implica colaboración para lograr un objetivo común, por esto se da una relación positiva y directa entre las dimensiones *relaciones sociales en el trabajo* y la *retroalimentación del desempeño*, al verse reflejado el rendimiento de dichos equipos de trabajo en las evaluaciones finales que se obtienen al realizar un ejercicio exhaustivo de las metas cumplidas e inconclusas (Ministerio de la Protección Social, 2010), evidenciándose como producto final un balance general de las acciones y estrategias aplicadas para el logro de dichas metas organizacionales (Hersey & Blanchard, 1982).

Finalmente los resultados muestran que la dimensión *relación con los colaboradores* es calificada de alto riesgo, al verse una influencia negativa cuando se presenta una relación con las dimensiones abordadas anteriormente, demostrándose que dicho riesgo puede manifestarse en la mala gestión de los trabajadores al no cumplir con los objetivos de sus trabajos, cuando la comunicación y la relación entre los colaboradores es deficiente o nula, o existe una ausencia de acompañamiento o asesoría por parte del jefe de área o coordinador de departamento (Lord & Maher, 1991).

5. CONCLUSIONES

Para finalizar, se concluye que el alto número de estudios que se desarrollan teniendo como base de análisis las características de liderazgo, en especial cuando se evalúan las bondades de los líderes para la conformación de tejido organizacional y alcance de metas, perspectiva que ha sido ampliamente abordada. Asimismo, la línea de análisis se ha volcado en el último tiempo en comprender las condiciones y los efectos adversos que puede generar un mal liderazgo en las organizaciones, entre los cuales se destacan molestias entre colaboradores, condiciones de riesgo

psicosocial, acoso laboral, pérdida de la satisfacción en el trabajo, y pérdida del compromiso organizacional.

Como segundo aspecto se evidencia el poco número de artículos en Colombia que han desarrollado esta línea de estudio, dado que el grueso de la literatura en Colombia frente a liderazgo analiza las condiciones positivas y propositivas para la organización, y a la fecha aún no se evidencia literatura que aborde esta problemática tan común y latente en las organizaciones, exceptuando el trabajo de Calderón *et al.* (2013), el cual analiza las implicaciones para gestión humana de los factores de riesgo psicosocial desde el liderazgo y las relaciones sociales. Esto motiva aún más a los autores a continuar explorando este campo de estudio en el contexto colombiano.

Si bien, se destaca la metodología empleada que permite generar estructuras invariantes de análisis independiente del contexto estudiado, lo que resulta ser un gran aporte del presente estudio, teniendo en cuenta que valida y confirma estructuras teóricas para la comprensión de los factores de riesgo psicosocial desde la perspectiva del liderazgo y las relaciones sociales.

Los resultados revelan que existe una influencia directa y permanente por parte de la dimensión características del liderazgo, sobre las relaciones sociales en el trabajo, la relación con los colaboradores y la retroalimentación del desempeño, manifestándose en este punto la importancia de contar con líderes formados para la constitución y coordinación de equipos de trabajo, que tengan la capacidad de resaltar y explotar las cualidades y virtudes de los colaboradores que conforman sus equipos de trabajo, ya que los trabajadores actúan y se desenvuelven de acuerdo a la percepción que tienen de su entorno y jefes.

Por el contrario, la relación con los colaboradores puede convertirse en un factor de riesgo psicosocial, cuando los canales de comunicación existentes entre colaborador y jefe son deficientes, creándose un ambiente tenso donde los equipos de trabajo desarrollan sus actividades individualmente viéndose reflejado en el desacato de las sugerencias dadas por los mismos compañeros y superiores, tomando diferentes caminos para el logro de los objetivos propuestos, afectando directa e indirectamente el ambiente laboral.

Por último el estudio reconoce como aspecto crítico frente la distribución equitativa y clara del trabajo y la relación cordial y amable que el colaborador tiene directamente con el jefe, es decir, estos aspectos son el punto de inflexión de un líder que sirve de ejemplo para la organización o por el contrario que sea una persona que genere malestar social en sus colaboradores.

Cómo futuros estudios se proponen el comprender las relaciones del líder con las condiciones de

demandas del trabajo y el control sobre el trabajo por parte de los subordinados, además profundizar en la línea de malas conductas por parte del líder en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M. (1995). Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Working paper series Institute of Economic Research*.
- Arenas, F., Andrade, V. (2013). factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16 (1), 43-56.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 554-571.
- Calderón, G., Serna, H. M. & Soto, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 9 (2), 409 – 423.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22 (1), 89 – 97.
- Francoise, F. J. (2012). Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de Psicología*, 15 (1), 119-130.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership. What is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business Scholl press.
- Kerkes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible capital*, 10 (1), 26 – 51.
- Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: managing toxic personalities and their system of power*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can them*. Oxford: Oxford University Press.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance*. Boston: Unwin Hyman.

- Ministerio de la Protección Social (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Revista pensamiento y gestión*, (25), 1 – 39.
- Schaubroeck, J. Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The leadership quarterly*, (18), 236 – 251.
- Shastri, R. K., Shashi, K. & Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African journal of business management*, 4 (10), 1946 – 1953.
- Sunita, M. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Contemporary management research*, 8 (2), 1 -23.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, B. K. & Jacobs, R. R. (2012). Bad to the bone: empirically defining and measuring negative leadership. *Journal of leadership and organizational studies*, 19 (2), 230 – 255.
- Walumbwa, F. O. & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.
- Walumbwa, F. O.; Orwa, B.; Wang, P. & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 235-256.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 13: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

M. en A. Edgar Olvera Espinosa, edg.olvera@gmail.com,
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca,
Dr. Emanuel Leite, emanueleite@hotmail.com,
Universidade de Pernambuco

CAPÍTULO 13

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

M. en A. Edgar Olvera Espinosa, edg.olvera@gmail.com, Universidad Tecnológica del Valle de Toluca, Dr. Emanuel Leite, emanueleite@hotmail.com, Universidade de Pernambuco

Resumen

Los avances tecnológicos, cambios sociales y económicos que moldean el Mercado, impulsan a las organizaciones a adaptarse rápidamente y ser cada vez más competitivas. Por ello es importante la constante medición del desempeño de la organización mediante las métricas e indicadores, pero también del capital humano en todas sus dimensiones, con lo cual se puede ser altamente competitivo, mediante la búsqueda del bienestar organizacional, para potenciar el resto de variables que implican un óptimo desempeño. En esta investigación se presentan la propuesta de un instrumento de medición del desempeño con enfoque en aspectos actitudinales y elementos de salud laboral, los cuales se relacionan con el bienestar organizacional, se analizan mediante variables estadísticas para determinar las fortalezas y debilidades de la persona y tomar las decisiones más apropiadas en materia de plan de vida y carrera, capacitación y competitividad. La información que resulta de la aplicación de este instrumento puede ser muy valiosa para las decisiones de la alta gerencia que se fundamentan en la perspectiva de emprendedurismo que viene arrastrando por todo o México.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, Bienestar, Emprendedurismo, Mejora organizacional, Capital Humano.

Introducción

La dirección estratégica de capital humano requiere una dirección planificada para lo cual es muy importante la mejora continua de los sistemas de evaluación, como parte del proceso administrativo.

Esta dirección planificada, requiere de una evaluación de las condiciones en que se encuentra una

organización en diferentes momentos y a partir de ello adaptarse. Una organización que no se adapta es próxima a desaparecer, donde el factor humano, es uno de los elementos clave del desarrollo de la organización, en esta investigación se compara un instrumento que evalúa el desempeño del factor humano desde el punto de vista actitudinal, con una nueva propuesta con la finalidad mejorar la precisión de la medición.

La evaluación es el medio por cual toda organización revisa el estatus de los resultados en un tiempo determinado; la cual debe ser constante si se pretende llegar a mejores estándares de calidad y servicio.

Si bien los factores actitudinales generalmente son evaluados por las áreas de recursos humanos, usualmente se quedan a nivel de diagnóstico de necesidades de capacitación. Sin embargo, el instrumento que se presenta en esta investigación busca ser una herramienta que mejore la toma de decisiones, la interacción personal, convivencia y bienestar en las organizaciones.

Metodología

El instrumento se desarrolló a partir de la metodología de la evaluación 360°, se identificaron las principales variables a partir de entrevistas a líderes de áreas de capital humano de una muestra aleatoria de 40 empresas del Valle de Toluca de diferentes giros y tamaños; posteriormente se diseñó un primer instrumento como prueba piloto para ver su efectividad. Al analizar los resultados, se pusieron a consideración de un grupo de enfoque en el que se observó que se requería mayor precisión en los planteamientos, por lo que mediante una lluvia de ideas se plantearon frases que verificarán el desarrollo de la actitud a medir. Con la finalidad de estandarizar la evaluación y cada variable se pudiera medir bajo la misma escala, se transformaron en afirmaciones agrupadas en bloques de cuatro enunciados para medir cada variable. De ello resultaron veintidós variables a medir. Se aplicó el instrumento en las mismas 40 empresas y se traficaron los resultados, donde se puede apreciar patrones de comportamiento que explican la realidad organizacional. Posteriormente, se agruparon las veintidós variables de acuerdo con las variables del bienestar organizacional del funcionamiento psicológico óptimo de Ryff, y se aplicó en 40 organizaciones que no habían participado en el primer ejercicio. Al analizar los resultados, se observó que describen con mayor precisión la situación actual del desempeño de las personas, se presentó a los líderes de capital humano y reportaron que a partir

de los resultados, fue posible tomar decisiones para mejorar la competitividad de los individuos y la organización.

Desarrollo

La evaluación es un concepto de mejoramiento continuo de la calidad generalmente asociado a la calidad total. El aporte fundamental de este concepto radica en la idea de ciclo concebida por Shewart (1891-1967) que se identifica por el acrónimo PDCA (Plan, Do, Check, Act) en idioma inglés y en español como PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). El concepto fue desarrollado ampliamente por Deming (1900-1993) también conocido como el padre de la calidad total, como parte de su conceptualización acerca del mejoramiento continuo de la calidad, al punto de que en la actualidad, es más conocido como ciclo de Deming (García, 2009). Este ciclo, permite la generación de conocimiento en sí, ya que establece la constante retroalimentación en la organización, donde a través de auditoría, análisis, investigaciones y diferentes tipos de control es posible realizar acciones correctivas y así mejorar procesos, productos, servicios y para efectos de esta investigación, se plantea que la mejora continua también es importante en el ámbito de relaciones personales.

Si tomamos en cuenta que la sociedad es en su esencia una red de relaciones por su morfología y complejidad que ha evolucionado a través de la historia y la movilidad del conocimiento de los profesionales establece escalas globales que permitan trascender las fronteras tradicionales que estaban vigentes en el siglo pasado (Leite, 2015).

En este sentido, se requiere una postura cada vez más emprendedora para transitar a esa nueva forma de percibir el mundo pues los demandantes de que llegan a las universidades necesitan desarrollar habilidades para trabajar en redes de contacto que funcionan las veinticuatro horas (Leite, 2015). Con la finalidad de mejorar la competitividad, se propone este instrumento de evaluación del desempeño.

Para identificar la importancia del proceso de evaluación del capital humano, es importante conocer cómo forma parte del proceso de dirección estratégica de los recursos humanos. El cual procede de la capacitación y entrenamiento.



(Alles, 2006)

En lo que a este instrumento respecta, ya que está centrado en aspectos actitudinales, se plantea que el instrumento contribuya en la mejora y bienestar organizacional.

Es así, como se plantea la evaluación como una herramienta de aprendizaje y generación de conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones. Por lo tanto, la evaluación es inseparable de la alta dirección y la gestión de la mejora, ya que es el área donde se generan las decisiones y acciones que se implementarán en función de los resultados que se ha propuesto la organización desde la planeación estratégica (García, 2009).

La mejora de un instrumento de evaluación pertenece a la esfera de la gestión del conocimiento el cual es importante definir, de acuerdo con la guía Europea de Gestión del Conocimiento es: El conjunto de saberes, valores, información, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias (FUNDIBEC, 2014). Para ello, se define Gestión del Conocimiento como la Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo.

Para la valoración de la actitud, se parte del modelo de la ventana de Johari, en materia de relaciones personales, existen cuatro cuadrantes de los cuales uno se reconoce como “abierto”, el área en que la información personal es conocida por el individuo y por los que lo rodean, un segundo cuadrante en el que los que lo rodean no conocen información que sólo el individuo conoce, conocido como “secreto”, pero hay otro cuadrante donde los que lo rodean conocen información que el individuo no conoce, a este cuadrante se le llama “ciego”; el cuarto cuadrante, es el “desconocido”, el cual se refiere a la información que ninguno conoce, y periódicamente aflora algo de información (Verderber, 2005).

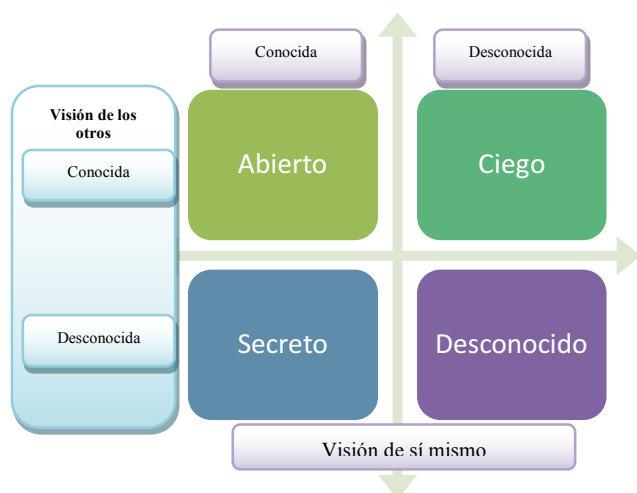


Ilustración 6, Ventana de Johari. (Verderber, 2005)

La evaluación 360° evalúa los círculos que, simbólicamente representan todas las vinculaciones de una persona en su entorno laboral, y la información que de ello deriva es útil para la retroalimentación, elevar la calidad y mejora continua de cada uno de los aspectos evaluados; lo cual permite que la persona visualice de modo objetivo el desempeño que tiene en la organización, porque sus compañeros, directivos proporcionan una visión particular, logrando triangular la información para obtener una evaluación integral.

Para esta investigación, se agregó el eje de autoevaluación, para apreciar el contraste con la apreciación personal.

Instrumento 360°

Para probar el instrumento, se aplicó en 40 empresas del Valle de Toluca, de giros tales, como lubricantes, fabricación de muebles, impresión a gran escala, hotelero, trasportes, logística, consultoría, agro industrial y confección entre otras.

Las variables que se determinaron fueron, como dependiente los valores relacionales, e independiente, giro de la organización.

Los valores que se consideraron para el estudio fueron: Puntualidad, colaboración, trabajo en equipo, disponibilidad, responsabilidad, solidaridad, desempeño, liderazgo, influencia, sociabilidad, lealtad, honradez, integridad, creatividad, confianza y compromiso. Para su evaluación se utilizó una escala del 1 al 5, dónde 5 sería la puntuación más alta. Cabe mencionar que no se tomó en cuenta como una escala Likert, ya que en ella la puntuación de 3 suele ser una calificación neutral. Por otra parte tampoco se utilizó una escala del 1 al 10, con la finalidad de que los evaluadores no tomaran en cuenta la calificación de tendencia central 5 como reprobatoria.

Para tal efecto, se propuso una autoevaluación, una evaluación por parte de su equipo de trabajo, otra por su superior y otra por equipos paralelos, calificaciones que fueron promediadas para obtener la calificación final, posteriormente se calculó la desviación estándar y el coeficiente de variación.

A continuación se presenta la tabla de concentración de datos:

Valores	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Promedio	DE	CV
Puntualidad	2.67	4.50	4.33	4.22	0.80	19%
Responsabilidad	2.17	4.17	4.00	3.97	0.98	25%
Compromiso	1.33	3.67	2.67	3.03	0.96	32%
Desempeño	2.50	4.50	3.83	3.89	0.71	18%
Colaboración	2.00	4.00	3.33	3.56	0.89	25%
Trabajo en equipo	1.83	3.67	3.00	3.44	0.98	28%
Disponibilidad	1.50	3.17	3.00	3.42	1.26	37%

Solidaridad	2.17	3.67	3.83	3.75	0.89	24%
Liderazgo	0.67	3.00	1.83	2.36	1.21	51%
Influencia	1.17	3.00	1.67	2.56	1.06	41%
Sociabilidad	1.50	2.50	2.50	3.19	1.32	41%
Lealtad	2.67	3.50	3.83	3.81	0.65	17%
Honradez	3.17	4.33	4.33	4.36	0.63	14%
Integridad	2.67	4.17	4.17	3.94	0.64	16%
Creatividad	0.67	2.00	1.67	1.86	0.77	41%
Confianza	1.33	3.00	2.17	2.83	0.95	34%

Tabla 2, Instrumento de Evaluación 360° propuesto. (Olvera, 2014)

La columna que se refiere a los valores (1), desglosa aspectos que relacionan con el desempeño, la afiliación, las relaciones de influencia en el grupo y valores superiores (comúnmente derivados de una disciplina individual). El primer empleado que evalúa en el formato es el mismo (2), es decir la autoevaluación; las columnas siguientes son sus pares (3) y la última, su supervisor (4).

Posteriormente se calcula el promedio (5), sin tomar en cuenta la autoevaluación para posteriormente hacer un comparativo. Éste, arrojará un contraste entre la percepción conocida por todos, y la secreta, conforme la ventana de Johari.

Una vez que se obtienen los promedios, se calcula la desviación estándar (6) de las calificaciones otorgadas para distinguir la dispersión de los datos.

Por último, se divide el promedio entre la desviación estándar, para conocer el coeficiente de variación entre ellos, el cual se expresa en porcentaje, de tal manera que los datos que presentan el menor coeficiente de variación son los datos que presentan mayor exactitud con el apego a la realidad. Donde se presente el mayor coeficiente de variación, es donde se presentará una mayor diferencia en cuanto al área oculta y pública.

De los resultados que se obtienen, es posible descubrir áreas de oportunidad.

(1)	Variables	Autoevaluació	Empleado	Superviso		DE	CV

		n (2)	..n (3)	r (4)	Promedi o (5)	(6)	(7)
Compromiso	Puntualidad		→ Promedio				
	Responsabilidad						
	Compromiso				Coeficiente de variación		
	Desempeño						
Afilación	Colaboración						
	Trabajo en equipo						
	Disponibilidad						
	Solidaridad						
Relaciones de influencia	Liderazgo						
	Influencia						
	Sociabilidad						
	Lealtad						
Valores superiores	Honradez						
	Integridad						
	Creatividad						
	Confianza						

Tabla 3, Descripción del Instrumento 360°, (Olvera, 2014).

La información se presenta también en forma gráfica para apreciar los patrones de percepción. Al presentarlo en una gráfica radial, es posible apreciar las coincidencias y diferencias:

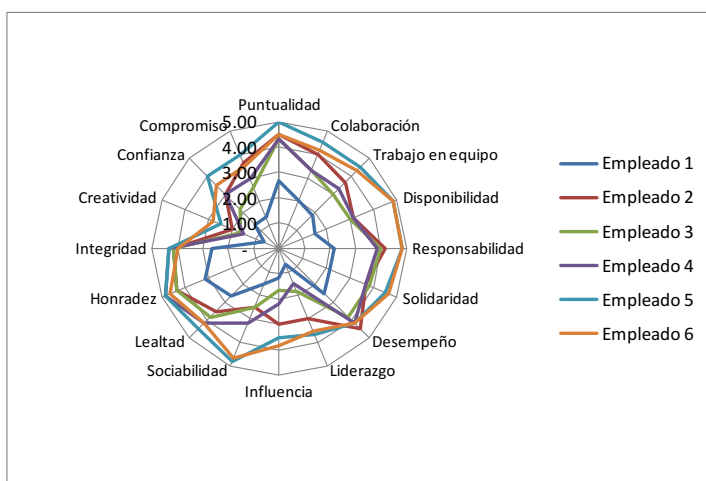


Ilustración 1, Gráfica de resultados (Olvera, 2014)

A partir de este estudio, se tomó en cuenta estudios recientes acerca del bienestar en las organizaciones ya que la forma en que se relacionan las personas y cómo interactúan consigo mismas, con el entorno y sus colegas en el trabajo está directamente relacionado con el funcionamiento psicológico óptimo (Ryff, 1989), el cual sugiere un balance entre emociones positivas y negativas.

El modelo de Ryff, se usa no solo como indicador del desarrollo individual, sino como un marco para evaluar personas, relaciones o contextos, de tal manera que en una organización se generará más bienestar si se aportan las acciones necesarias para generar satisfacción en cada una de las áreas de bienestar propuestas.

Las variables que propone son: Control ambiental, crecimiento personal, propósito en la vida, autonomía, auto aceptación y relaciones positivas con otros.

Dimensión	Nivel óptimo	Nivel deficitario
Control ambiental	Sensación de control y competencia, control de actividades, saca provecho de oportunidades, capaz de crearse o elegir contextos	Sentimientos de indefensión, locus externo generalizado, sensación de descontrol
Crecimiento personal	Sensación de desarrollo continuo, se ve a sí mismo en progreso, abierto a nuevas experiencias, capaz de apreciar mejoras personales	Sensación de no aprendizaje, sensación de no mejora, no transferir logros pasados ni presente

Dimensión	Nivel óptimo	Nivel deficitario
Propósito en la vida	Objetivos en la vida, sensación de llevar rumbo, sensación de que el pasado y el presente tienen rumbo sentido.	Sensación de estar sin rumbo, dificultades psicosociales, funcionamiento premórbido bajo.
Autonomía	Capaz de resistir presiones sociales, es independiente y tiene determinación, regula su conducta desde adentro, se autoevalúa.	Bajo nivel de asertividad, no mostrar preferencias, actitud sumisa y complaciente, indecisión.
Auto aceptación	Actitud positiva hacia uno mismo, acepta aspectos positivos y negativos, valora positivamente su pasado.	Perfeccionismo, más uso de criterios externos.
Relaciones positivas con otros	Relaciones estrechas y cálidas con otros, le preocupa el bienestar de los demás, capaz de fuerte empatía afecto e intimidad.	Déficit en afecto, intimidad y empatía.

Tabla 4 (Hervás, 2009)

A partir de esta identificación de variables, se retomó el instrumento anterior y se desglosó en 88 reactivos que ayudan a profundizar sobre las diferentes variables, mismas que se agruparon por criterio y posteriormente por cada una de las dimensiones, y quedaron de la siguiente forma:

Dimensiones del bienestar	Variable de desempeño
Relaciones positivas con otros	Trabajo en equipo
	Disponibilidad
	Sociabilidad
	Colaboración
Autonomía	Puntualidad
	Responsabilidad
	Paciencia
	Creatividad
Control ambiental	Asertividad
	Desempeño
	Autodominio

Dimensiones del bienestar	Variable de desempeño
Auto aceptación	Liderazgo
	Influencia
	Autoconfianza
Crecimiento personal	Confiabilidad
	Lealtad
	Honradez
	Integridad
Propósito en la vida	Compromiso
	Iniciativa
	Honestidad
	Solidaridad

Tabla 5 Control de variables, (Olvera, 2016)

Para efectos de aplicación, se realiza una autoevaluación, una evaluación de pares y una evaluación del jefe inmediato, de donde se obtienen diferentes promedios y se calcula la desviación estándar y el coeficiente de variación, donde este último indica las fortalezas y de la persona. De tal manera que el instrumento es:

1. Anote el nombre del Evaluado en la casilla (A) Ver ejemplo
2. El evaluado aplica su autoevaluación
3. Sus compañeros y jefe inmediato lo evalúan
4. La escala a ocupar se presenta en las casillas sombreadas

1	2	3	4	5
Sin desarrollo	Comienza a desarrollar	Poco desarrollo	En desarrollo	Totalmente desarrollado

Ejemplo:

No	(A) Nombre / Puesto:	Autoevaluación	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Superior
1	Participa activamente en las reuniones de trabajo	5	4	2	1	3

Nombre / Puesto:

		Empleado 1	Autoevaluación	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Superior
Relaciones positivas con otros	Trabajo en equipo	1 Participa activamente en las reuniones de trabajo	1	4	3	2	4
		2 Aporta ideas trascendentes al desarrollo del equipo	2	2	4	3	3
		3 Coordina esfuerzo con sus colaboradores para obtener resultados	3	3	3	4	4
		4 Proporciona apoyo a colaboradores para el logro de objetivos	3	4	4	3	3
	Disponibilidad	5 Acepta gentilmente las instrucciones	1	4	2	2	4
		6 Cuando se le requiere, atiende con oportunidad	2	3	2	3	3
		7 Es accesible ante la adversidad de circunstancias	2	3	3	4	4
		8 Cuando se le asigna una tarea generalmente está disponible	2	2	4	3	3
	Sociabilidad	9 Entabla conversaciones con facilidad	4	4	3	2	4
		10 Se expresa fácilmente en público	2	3	4	3	3
		11 Es de fácil trato	3	5	3	4	4
		12 Se caracteriza por ser extrovertido	3	3	4	3	3
	Colaboración	45 Participa activamente en las actividades de trabajo	1	4	3	5	4
		46 Apoya a otros miembros del equipo para el logro de objetivos	2	5	5	5	3
		47 Es proactivo para la solución de conflictos entre el equipo de trabajo	5	5	3	4	4
		48 Coordina esfuerzos con sus compañeros de equipo	5	5	3	3	3

Tabla 6 Muestra de sección del instrumento, (Olvera, 2016).

Se definió que los tres donde hay mayor coeficiente de variación son las debilidades y los de menor variación las fortalezas de la persona.

Empleado 1	P. A.	P. C.	P. S.	P. P.	DV	CV
Trabajo en equipo	2.3	3.3	3.5	3.0	0.7	4.5
Disponibilidad	1.8	2.9	3.5	2.7	0.9	3.1
Sociabilidad	3.0	3.4	3.5	3.3	0.3	12.3
Colaboración	3.3	4.2	3.5	3.6	0.5	7.7
Puntualidad	2.3	3.4	3.5	3.1	0.7	4.4
Responsabilidad	2.3	3.9	3.5	3.2	0.9	3.7
Paciencia	2.3	4.0	3.8	3.3	0.9	3.5
Creatividad	2.3	3.3	3.5	3.0	0.7	4.5
Asertividad	3.0	4.0	3.5	3.5	0.5	7.0
Desempeño	2.3	4.2	3.5	3.3	1.0	3.4
Autodominio	2.3	3.5	3.5	3.1	0.7	4.3

Tabla 7 Muestra de la tabla de resultados, (Olvera, 2016)

Derivado del ejemplo se determinó que las debilidades o áreas de oportunidad son: sociabilidad, colaboración y asertividad; y las fortalezas: disponibilidad, desempeño y paciencia.

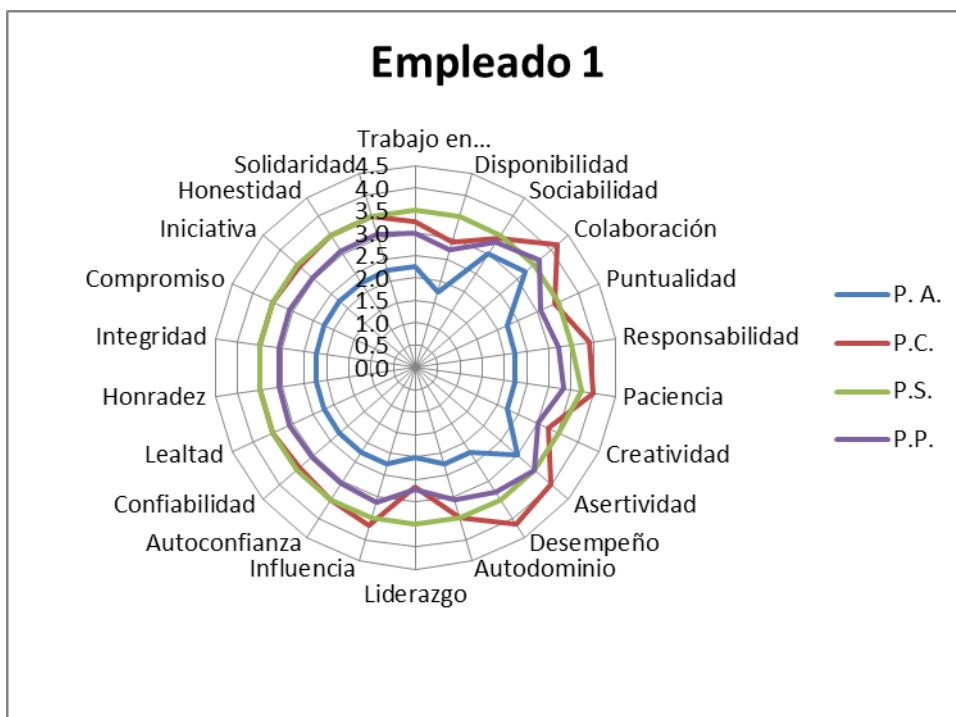
Lo anterior podría ser una herramienta auxiliar para la promoción de puestos, el plan de vida y carrera del personal e incluso para la toma de decisiones sobre una reubicación.

Posteriormente, para la interpretación de los datos en cuanto a las variables del bienestar se realiza el mismo proceso, reduciendo a dos áreas de oportunidad y dos fortalezas.

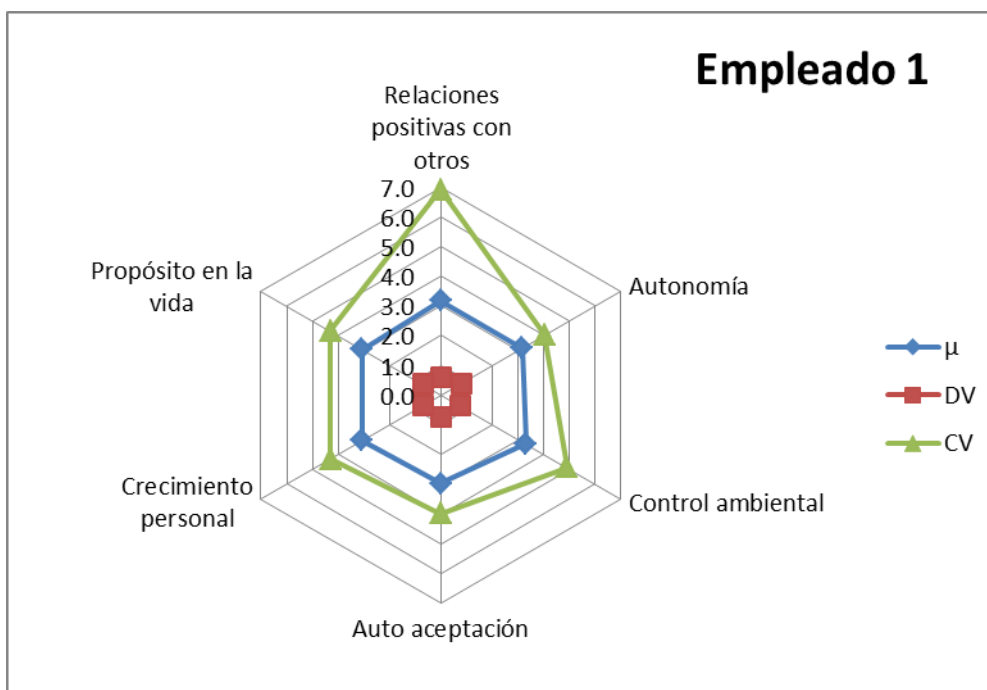
Variable	μ	DV	CV
Relaciones positivas con otros	3.2	0.6	6.9
Autonomía	3.2	0.8	4.0
Control ambiental	3.3	0.7	4.9
Auto aceptación	3.0	0.7	4.0
Crecimiento personal	3.1	0.7	4.3
Propósito en la vida	3.1	0.7	4.3

Tabla 8 Resultados de medición del desempeño en el área del bienestar, (Olvera, 2016).

Adicionalmente se realizan gráficas para una mejor comprensión visual



Gra. 2 Resultados del desempeño, (Olvera, 2016)



Gra. 3 Resultados del desempeño del bienestar, (Olvera, 2016)

A partir de los resultados es posible emprender acciones específicas y determinar necesidades de capacitación. Como es posible apreciar en las gráficas 2 y 3 existe relación en cuanto a sociabilidad, asertividad y colaboración en función de las relaciones positivas con otros y el control ambiental.

Conclusiones

A través del instrumento, es posible identificar las áreas de oportunidad para emprender acciones correctivas en materia de las relaciones interpersonales y en función del bienestar organizacional. Si bien hay diferentes aspectos que se pueden evaluar del desempeño, la mejora a este instrumento es una oportunidad para intervenir en aspectos relacionados con el comportamiento que pueden ser la base para el desempeño relacionado con la competitividad que requieren las organizaciones.

Para mejorar el bienestar organizacional, será necesario hacer una apropiada interpretación de la información y presentarla a la alta dirección, en consecuencia, elaborar un programa de acción, orientado a la mejora de las relaciones personales, por encima del programa de capacitación, donde se tenga la capacidad para dirigir en función de la competitividad el activo más importante de la organización, el capital humano.

Al contar con esta información de manera periódica, será posible generar el conocimiento organizacional y personal que promueva la mejora continua e incrementar el nivel de bienestar que se requiere para mejorar la productividad, competitividad e innovación para adaptarse al Mercado y el cambiante entorno.

El perfeccionamiento de la herramienta que se presenta, genera conocimiento acerca de la persona y la organización para mejorar la competitividad.

Mediante esta propuesta se pretende aportar a la innovación en materia del capital humano. La creatividad e innovación son esenciales en el espíritu emprendedor que siempre constituyen una empresa, que de no cambiar no sería creatividad e innovación, no se lograría crear cosa alguna, frente a una perspectiva global (Leite, 2015).

Bibliografía.

- Alles, M., 2006. *Dirección Estratégica de Recursos HUMANOS*. Buenos Aires: Granica.
- Alliger, G. & Janak, E., 1994. *Kirkpatrick's levels of training criteria*. Chicago: Chicago Press.
- Amazorrutia, J., 2015. *greatplacetowork*. [En línea] Available at: <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/945->

mandos-medios

[Último acceso: 6 MAYO 2015].

Barquero, A., 2005. *Administracion de recursos humanos*. Costa Rica: Universidad estatal a distancia.

BENTLEY, 1999. *capacitacion empresarial*. 1 ed. Colombia: McGraw- Hill Inter a m e r i c a n a.

Cadwell, C., 1991. *Inducción del nuevo empleado*. España: Trillas.

Cascio, V., 1978. *Psicología aplicada en la gestión de personal*. California: Publicaciones Adventure Works.

FUNDIBEC, 2014. *fundibec.org*. [En línea] Available at:

http://www.fundibec.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

García, M. I. Á., 2009. *Calidad y gestión de servicios de salud*, Villa Hermosa, Tabasco: Secretaría de Salud, Gobierno de Tabasco.

García, N., 2002. *La administración escolar*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Gelabert, M. P., 2010. *Gestión de Personas*. Cuarta ed. Madrid: ESIC.

Grados, J. A., 2013. *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual moderno.

Graen, G. B., 2000. *Managment of team Leadership in extreme context*. Illinois: University of Illinois.

Guerra, I., 2007. *Evaluacion y mejora continua*. Indiana: Global Business press.

Hervás, G., 2009. Psicología positiva:una introducción. *Revista interuniversitariade formación del profesorado*, pp. 34-35.

INEGI, 2012. *Cifras sobre el bienestar subjetivo de los mexicanos*, Aguascalientes, México.: INEGI.

James A. F. Stoner, R. E. F. y. D. G., 1996. *Administración*. Estados Unidos: Pearson.

Leite, E., 2015. *Empreendedorismo, Inovação e Incubaçãode Empresas e Startups*. Primera Edición ed. Pernambuco, Brazil: Bagaço.

Lisa, A. R., 1988. *Seguridad e higiene en el trabajo*. España: Marcombo, s.a .

Mûnch, L., 1997. *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Noguera, H., 2006. *Triunfa en tu primer trabajo*. Mexico: Panorama .

Olvera, E., 2014. *Desarrollo de Instrumento para la evaluación 360*, Lerma: UTVT.

- Olvera, E., 2016. *Análisis de la evaluación del desempeño*, Lerma, México: UTVT.
- Rojas, M., 2013. Estatus económico y situación afectiva en América Latina. *ECOS*, 3(2), p. 17.
- Ryff, C., 1989. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, pp. 57, 1069-1081.
- Schein, E., 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Tarragona, M., 2014. *Certificado Introducción a la psicología positiva*. Milwaukee: Diener Education Fund..
- Vázquez, C., 2008. *El bienestar de las naciones*, Madrid: Alianza Editorial.
- Verderber, R. y. K. V., 2005. *¡Comunícate!*, México: Thompson.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 14: EVALUACIÓN Y ÉTICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Jorge Loza López,

Laura Leticia Laurent Martínez, llaurent2001@yahoo.com,

Enrique Laurent Martínez,

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México

CAPÍTULO 14

EVALUACIÓN Y ÉTICA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Jorge Loza López, Laura Leticia Laurent Martínez, lilaurent2001@yahoo.com, Enrique Laurent Martínez, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

Resumen

La evaluación, como fenómeno humano, se ha ido transformando desde ser un proceso natural al servicio de la sobrevivencia, hasta convertirse en una imposición cultural y legal, cuyo fin, aparente, es el de ubicar socialmente a los hombres en una esfera de competencia acorde a sus características físicas, mentales y emocionales.

La pretensión de este ensayo es invitar a la reflexión crítica de lo que hoy es la *evaluación*: una práctica que frecuentemente carece de sustento epistémico y ético –a pesar de la abundancia de la investigación disponible–, y cuya aplicación en todo el ámbito educativo puede ser, inadvertidamente, destructora de potencialidades y propiciadora de incompetencias.

Palabras clave: *evaluación, ética, aprendizaje, autoevaluación, universidad.*

Introducción

El enfoque de este trabajo es más ético que pedagógico. Las reflexiones y los principios sustentados se basan en la *Ética Humanista* sostenida por Eric Fromm en toda su obra, sobre todo en su libro *Ética y Psicoanálisis*, el cual forma parte de la bibliografía.

Obviamente, entre ambos enfoques existen muchos aspectos concordantes y complementarios, pero el énfasis en la ética estimula el examen de aspectos que se olvidan cuando la evaluación es tratada sólo técnicamente. Cabe agregar que las referencias documentales son multidisciplinarias.

Génesis de la Evaluación

“Ciencia de la medida” es una definición de la Física, aceptada durante mucho tiempo, y todavía utilizada en la práctica. El hombre ha intentado medir todo, de considerar todo como ente físico, incluyendo los actos no ajustables a la medición propia de las ciencias naturales, esto con el afán positivista de otorgarle categoría “científica” a sus evaluaciones y, por añadidura, a los fenómenos sociales, objeto de sus preocupaciones de conmensurabilidad. El hombre no puede tener control (al menos absoluto) sobre la mente de los demás (y muchas veces ni de la suya propia), pero sí puede controlar un “test” mental y decidir sobre la interpretación de los

resultados y las opciones de vida de las personas que “evalúa”. Entonces todo se puede “cosificar”, el pasado y el futuro, las formas y los modos, la pobreza y la emoción. Pareciera que todo puede ser objeto de medición. Paradójicamente, lo que menos evalúa el hombre es a sí mismo, existencia precaria de la evaluación del evaluador.

Hombre, evaluación y jerarquía parecen indisolubles. El hombre sucumbe física o moralmente si se aísla. Pero ¿la necesidad de vivir en sociedad implica la organización jerárquica de sus miembros? Es de suponerse que, en el inicio de su existencia, instintivamente el hombre podría ubicarse en un puesto y cumplir con una o más funciones a favor del grupo, sin coerción, y que tal posición no significaba el otorgamiento formal de un rango. Sin embargo, tal situación, aunque probable, es conjetural. Ahora la sociedad moderna se caracteriza por una complejidad extrema en sus esquemas organizacionales que presentan innumerables niveles transversales y longitudinales en su estructura, dada la división del trabajo llevada a los extremos de la súper-especialización y del súper-dominio.. Nadie escapa a la conformación de los rangos jerárquicos, al menos que se sea un ermitaño. Y las jerarquías surgen y se mantienen en función de procesos evaluatorios permanentes. Las universidades públicas mexicanas, como jerarquías, están inmersas cada vez más en un fenómeno creciente de evaluación heterónoma.

Si se considera que el evaluar consiste en emitir un juicio valorativo sobre un fenómeno. (Porfirio Morán, Universidad Abierta, 1996: 98) y que la formulación de juicios de valor¹ es un proceso que requiere del razonamiento, entonces la evaluación es un fenómeno que no se presenta en ningún otro ser de la naturaleza. Pero, como sucede en muchos fenómenos, la línea que separa lo que corresponde sólo al hombre de lo que los demás seres realizan es difusa.

Así considerada, la evaluación sería también connatural a los animales (y tal vez a todos los seres vivos). Sería una condición de sobrevivencia, la que parece funcionar mejor, instintivamente, en los animales que en los hombres.

Sin embargo, los animales no evalúan a otros seres con el propósito de recompensas o castigos que sean producto de la propia evaluación, ni tienen posibilidades de evaluar el futuro que no sea inmediato. Parten, en muchas ocasiones, de una autoevaluación para después evaluar el ambiente. La “institucionalización” de premios y castigos por obedecer o desobedecer es un fenómeno exclusivamente humano.

Los hombres de la antigüedad evaluaban las circunstancias ambientales con propósitos muy semejantes a los de los animales, es decir, con la mira de la sobrevivencia. Conforme el hombre fue organizándose en grupos sociales más complejos surgió la competencia por los privilegios, por el gozo de mayor bienestar y por ocupar una mejor posición, lo que generó al mismo tiempo

procesos de evaluación formales, reglamentados institucionalmente; con vida propia, por decirlo así, de tal forma que ahora parecen indispensables. La evaluación humana proviene de la desconfianza, de la ambición, de la discriminación disfrazada, del afán de conservar el poder, aunque también de los anhelos de equidad y del mejoramiento de la convivencia social. La evaluación como fenómeno humano parte de la premisa de que el hombre es incapaz de ocupar, por él mismo, el lugar que le corresponde, ya sea por incapacidad personal o por oposición de los demás.

Fue después de la Edad Media cuando la evaluación, como requerimiento de convivencia social, comenzó a generalizarse, aunque no abarcó muchas de las actividades que se venían realizando tradicionalmente en el seno de los grupos gremiales y agrícolas. No fue sino hasta el siglo XX que prácticamente todo lo que hace el hombre se ha sujetado a procesos formales, ya no intuitivos, de evaluación.

El hombre como tal (*homo faber* u *homo habilis*) existe desde hace unos pocos millones de años —entre tres y seis, según las últimas teorías paleontológicas— (Historia del Arte, 1999:2). Este lapso es muy corto comparado con los 70 millones de duración de los grandes reptiles. Todo parece indicar que la evolución del intelecto humano ha rebasado la evolución emocional. No se vislumbra una disposición generalizada para usar nuestros recursos e inventos a favor de toda la humanidad. Se discrimina por la religión, el color de la piel, la patria, el dinero, la educación, la apariencia de extranjero; o por vivir en la casa de al lado; o por el afán de explotar la debilidad ajena; en otras palabras, se aparta a los demás, muchas veces, por una evaluación prejuiciosa de atributos proveniente de una visión alienadamente fragmentaria o de una emotividad atorada en preceptos arcaicos o creencias dogmáticas.

La evaluación es inseparable de la ética. Es una parodia si no se finca en un alto grado de eticidad de sus responsables. No importa lo que se haga, no importan exámenes, técnicas y modelos. Sin ética sólo se da cumplimiento a la técnica, a la reglamentación administrativa, al uso del poder y a los trámites burocráticos; y se facilita el menoscabo de la dignidad humana y la tergiversación de la función de la evaluación, se contraria² su espíritu.

Si la evaluación y la ética son insolubles, hay necesidad de saber quién es el hombre, porque finalmente el resultado comparativo de la evaluación debe tener como referencia al mismo hombre. Esta es una condición generalmente ajena a las práctica evaluatorias. Las metas técnicas y clasificatorias pueden ser respetables y relevantes, pero constituyen medios al servicio de los objetivos últimos. Si se produce la sustitución silenciosa de los fines reales por los medios, se puede perder de vista el horizonte hacia el cual se debería avanzar y equivocar los métodos para

medir el avance. (Kliksberg, 2004: 27)

La razón y la responsabilidad individual y social como condiciones para evaluar las potencialidades del hombre y el avance en el cultivo de las mismas, obliga a un compromiso ético, lo que no ha sido siempre reconocido. Al respecto agrega Villoro, (1987: 275) “(...) no podemos sostener que los términos epistémicos se definan por términos evaluativos, sino sólo que, "en ciertos contextos, pueden ser usados para hacer evaluaciones éticas y que, en estos contextos, implican enunciados éticos".

Conceptuación de la evaluación

Retomemos la definición ya mencionada, extraída del Tomo III, dedicado a la evaluación como parte del material de lectura del Diplomado de Educación a Distancia impartido por el Sistema de Universidad Abierta de la UNAM: “*Evaluar consiste en emitir un juicio valorativo sobre un fenómeno.*” (Universidad Abierta, 1996: 98)

Esta definición singulariza la evaluación. Es incuestionable que el juicio valorativo es inherente a cualquier evaluación. El Diccionario de Filosofía Herder en Cd-Rom define al juicio de valor como “Enunciado que no describe hechos, sino actitudes de un sujeto ante personas, cosas o situaciones, y que expresa la preferencia o la importancia –el valor– que alguien atribuye a determinadas propiedades de las cosas.”

Lo anterior quiere decir que el resultado natural de la evaluación es una actitud del evaluador, lo cual no involucra reacciones que afecten al objeto evaluado, que la evaluación está al servicio del evaluador más que de lo evaluado. Pero el propósito más común en la práctica es afectar la condición del objeto evaluado más que afectar al evaluador. Esta es una incongruencia epistémica en la que tampoco se ha reparado lo suficiente. El evaluado se transforma en *objeto* de evaluación ajeno a las formas de evaluación y a los evaluadores, convirtiéndose en un receptor pasivo de las consecuencias de dictámenes ajenos.

La segunda parte de la definición alude a “un fenómeno”, como el objeto del juicio valorativo, lo que también parece obvio. Sin embargo, si se concibe un fenómeno como un hecho aislado (las emociones que despierta una obra teatral, la promulgación de una ley, el éxito de una empresa, la situación de pobreza de una comunidad, el tránsito de una ciudad, los aciertos en un examen escrito), el juicio valorativo puede resultar equivocado. Fromm, (1993: 44) argumenta al respecto “Si mostramos la realidad sólo en el plano político, o económico, o cultural, o sentimental, es decir, parcialmente, esta verdad parcial tiene muy poco efecto, o ninguno. Y no puede tener mucho efecto porque el hombre es un ser total, no está cortado en varios sectores sin relación.”

Parent, (1997: 15) corrobora: “Hay un auténtico subdesarrollo mental y moral en algunas personas con grandes capacidades intelectuales, pero alejadas de sus congéneres por razones invocadas por ellos mismos. Ellos han creado los criterios de selección, colocando en primer término el factor parcial de saber antes que la totalidad del ser.”

Por otra parte, La Declaración Universal de los Derechos Humanos es orientadora con respecto a la evaluación de las universidades: "La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente." (UNESCO, 1998)

Al interpretar las posturas de Fromm y de Parent con respecto a las personas y de La Declaración Universal de los Derechos Humanos con relación a las instituciones, cabría afirmar que *la evaluación es el proceso mediante el cual se trata de advertir la realidad como un todo*. No se podría hablar de una evaluación propiamente dicha si se fragmenta al hombre en porciones de habilidades, saberes o disposiciones. De ahí lo artificial y engañoso de las evaluaciones educativas, donde se ha intentado subsanar la “atomización evaluatoria” mediante sumalizaciones abstractas, que no reflejan el verdadero potencial de una persona o de una institución para actuar productivamente para sí misma y para la sociedad.

La evaluación universitaria

La universidad se encuentra inmersa en una tendencia ascendente de evaluación heterónoma sin inclusión de una reflexión trascendente de su contexto ético, ni del valor formativo de la *evaluación autónoma*, a pesar de su correspondiente relevancia filosófica e histórica dentro de las universidades “autónomas”³.

La tabla que a continuación se presenta es una sinopsis de los ámbitos más importantes de la evaluación en las universidades públicas de México. Cada uno de ellos podría ser sujeto de un estudio ético de sus principios, su operación y sus consecuencias, pero siendo el propósito de este trabajo el abordaje de la evaluación universitaria en general, sólo se incluirán, referencialmente, a los alumnos y los aprendizajes, sujetos y objetos primordiales de la evaluación educativa.

Esquema general de los principales procesos de evaluación en las universidades públicas

<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Objeto de evaluación</i>	<i>Instrumentos de evaluación*</i>
Evaluaciones para el	De alumnos	Exámenes de conocimientos

ingreso		Exámenes de cultura general Exámenes psicométricos
	De profesores	Exámenes de oposición Currículo de experiencia profesional y docente
Evaluaciones durante la permanencia	De alumnos	Exámenes escritos Exámenes orales Concursos Participación en clase Trabajos en equipo Ensayos Prácticas
	De profesores o grupos académicos	Apreciación estudiantil Evaluaciones para el PROED Evaluaciones para el SNI Evaluaciones para el PRODEP Evaluaciones de proyectos de investigación Evaluaciones de asociaciones académicas
Evaluaciones para el egreso	De alumnos	Exámenes de grado Por promedio Exámenes institucionales
	De profesores	Prácticamente inexistentes
Evaluaciones internas	Institucionales	Evaluaciones curriculares Auditorías Informes
Evaluaciones externas	Institucionales	Auditorías Evaluaciones para el PIFOP Evaluaciones para el PIFI Evaluaciones de los CIEES Evaluaciones ISO 9000 y derivadas

PROED.- Programa de estímulos al desempeño del personal docente

SNI.- Sistema nacional de Investigadores

PRODEP.- Programa para el Mejoramiento de los Profesores

PIFOP.- Programa Institucional para el Fortalecimiento del Posgrado

PIFI.- Programa Institucional para el Fomento de la Investigación

CIEES.- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior

Alumnos

La formación de los rasgos de carácter depende en buena parte de las prácticas evaluatorias de la comunidad y de sus instituciones, donde se desarrollan los años plásticos de los futuros ciudadanos. Por ejemplo, el otorgamiento de reconocimientos (preseas, diplomas) en las escuelas de nivel básico y medio es una costumbre que ejemplifica muchas injusticias en la selección de sus “merecedores”. Algunos estudiosos de la evaluación se han preocupado por las consecuencias negativas para la autoestima y para la personalidad del alumno, tales como crearle conflictos, taras o inadaptaciones, a las que, el reiterado fracaso puede conducir (Pérez Juste, La Revista, 1996: 440).

Actualmente, año con año, se repite un fenómeno que pudiera calificarse como trágico y al que oficialmente no se le da la importancia que merece. Se trata de la correspondiente tasa de rechazados de los exámenes de admisión a los niveles educativos medio superior y superior. Todas en conjunto forman una complejísima red de factores contrarios al desarrollo de las potencialidades de niños y jóvenes; red de estrechez educativa cuya solución debería ser de altísima prioridad de cualquier país que pretenda un porvenir esperanzador para su pueblo.

Sostenemos que el contacto personal es una obligación de las universidades con aquéllos que no demostraron capacidad para ingresar en su seno. Ningún argumento es válido para evadir esa responsabilidad; ni costos ni tiempo. Nada pesa más que una vida ninguneada. No se aboga por la universidad compasiva. Es comprensible que no todos los aspirantes deben tener cabida a estudios superiores y también se reconoce que a nadie debería dañar el reconocimiento de su realidad, por el contrario, es el basamento indispensable para quien intente vivir una vida provechosa. Lo que sucede es que la madurez en el discernimiento de los atributos y logros personales no es una cualidad que se haya cultivado socialmente. Lo concerniente entonces sería ser corresponsable en el manejo de las múltiples consecuencias graves de los procesos de admisión a las universidades.

Para los que logran ingresar la evaluación sigue su marcha caótica. Pérez Rocha (Universidad Abierta, 1996: 5) indica: “(...) la evaluación se ha utilizado como un arma de intimidación y

represión que algunos profesores suelen esgrimir en contra de los alumnos.” Esta afirmación no requiere pruebas documentales; como estudiante o como profesor las experiencias al respecto son múltiples.

Unido a esto, las universidades sólo de manera esporádica, tímida y sin convicción han intentado esforzarse para evitar lo que Pérez Rocha, (Universidad Abierta, 1996: 5-6) denuncia: “(...) la tradición que prevalece en la evaluación educativa es que sus resultados no se traducen en políticas de mejoramiento del servicio educativo porque, en general, las deficiencias y los fracasos se atribuyen exclusivamente al mal desempeño del estudiante (por su carencia de "talento", o por su falta de "aplicación al estudio”).”

Tal vez muchos profesores no se han enterado del propósito fundamental de la evaluación aplicada a los estudiantes. Pérez Juste (La revista, 1996: 439) lo anota: “(...) la evaluación puede, y debe, contribuir a la formación del alumnado, ayudándole a conocerse mejor, a aceptarse como es y a proponerse metas acordes a sus capacidades, intereses y limitaciones. (...) la evaluación debe ayudar al sentido de responsabilidad, conduciendo al alumno a proponerse metas exigentes y a su alcance.” La realidad es otra; “la evaluación” se utiliza casi exclusivamente para aprobar o reprobar un curso. Cuando los exámenes se emplean con otro propósito, como por ejemplo, la revisión de los resultados de su aplicación, ésta obedece a peticiones para la rectificación de calificaciones, no para la recapitulación sobre las dificultades en el aprendizaje.

En la universidad se evalúa si alguien posee el conocimiento disciplinario para llegar a ser un “buen economista” o un “buen abogado” o un “buen literato”. No se evalúa si se es o se puede llegar a ser un “buen hombre” que pueda ejercer la economía, la abogacía o el arte de escribir. Las dificultades epistémicas y morales para discernir lo que es un buen hombre no justifican la exclusión de la eticidad en la evaluación universitaria. Por el contrario, la universidad es quizá la única institución capaz de demostrar los tamaños y las directrices del carácter humano. Es un supuesto erróneo que “el conocimiento transmitido en el aula” y los exámenes tradicionales a los que se sujetan los estudiantes son suficientes para llegar a ser un buen profesionista. Al respecto Morán Oviedo. (Universidad Abierta, 1996: 285) escribe: “Un análisis de los fundamentos teóricos y epistémicos del actual discurso de la evaluación nos lleva a pensar que esta actividad necesita revisar y replantear su concepción de hombre, de aprendizaje, de conocimiento, de proceso grupal, etcétera. (...) el hombre no es un sistema de almacenamiento y de emisión de información y el aprendizaje no es un proceso mecánico.”

Las secuelas de las deficiencias evaluatorias no se quedan en el interior de las instituciones. Repercuten en otros espacios, con consecuencias más o menos graves, según la importancia de

las influencias del evaluado y del evaluador. Así, un estudiante con “buenas calificaciones” se transforma en un mal profesionalista, un hombre promiscuo, que ha cambiado varias veces de pareja, establece su consultorio como consejero para preservar la unión matrimonial, amparado en un título universitario (Berne, 1976), o un buen profesor se convierte en un mal director (las competencias para ambos puestos son diferentes). Por el contrario, muchas veces basta una equivocación para ser evaluado como incompetente y, en consecuencia, perder oportunidades o enfrentar obstáculos mayores, aunque tal yerro provenga de un individuo competente que tuvo un descuido. Ausencia ética por la parcialidad resultante de juicios improcedentes.

Por otro lado, los estudiantes no se quedan atrás en los intentos por trastocar la evaluación formal del aprendizaje. Las trampas ideadas para aprobar los exámenes escritos han dado pie a todo un anecdotario de trucos imaginativos.⁴ Nuestras universidades son laxas con este fenómeno, que no por común deja de ser alarmante; siendo en algunos recintos universitarios tan generalizada la fullería para lograr el pase de una materia que el ser descubierto sólo tiene consecuencias marginales. No ha sido posible constatar algún caso en el que un alumno haya sido expulsado por ser reiterativo en su falta de honradez académica. En algunas universidades públicas se aprende que, con relativa frecuencia, un buen promedio de calificaciones depende más del teatro fársico que del ahínco en el estudio. El engaño para aprobar es por lo general también un autoengaño y quien es capaz de autoengañarse, a sabiendas, fácilmente excede otros límites morales. La universidad debe luchar para convencer al universitario (y a ella misma) que el aprender a vivir se logra dando traspies en un camino retador, no construyendo atajos falsos para espíritus tísicos. En las universidades, al igual que en la sociedad, se propugna y evalúa la escalada perpetua, resultando difícil detenerse y permanecer en reposo, solo y sólo en actividad interna. En un mundo donde la cantidad, la riqueza, el poder y el tamaño se valoran en más que la calidad y la autorrealización (a lo cual se contribuye en la cátedra), existe la tendencia a confundir escalada con satisfacción (Peter, 1973: 162). Podría uno preguntarse para qué tipo de vida y qué tipo de vida llevan quienes formulan los objetivos educativos.

Aprendizaje

Abordemos ahora tres facetas problemáticas de la evaluación del aprendizaje: *la complejidad y diversidad de la praxis, la objetividad y subjetividad, y la confusión conceptual*.

Comencemos con la indicación de algunas de las múltiples opciones consideradas en los procesos de valuación: observación de los participantes, investigación de antecedentes, análisis de situaciones grupales, entrevistas, evaluación de grupos pequeños, exámenes a libro abierto, contenidos curriculares, cumplimiento de objetivos, exámenes temáticos, evaluación holística,

subjetividad, tipos de cuestionarios, realización de experimentos, simulaciones, redacción de ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, metodología de la enseñanza, evaluación continua, momentos para evaluar, tipo de materia o de curso, políticas institucionales, funciones de la evaluación, retroalimentación de las evaluaciones, cultura educativa de los académicos, escalas evaluativas, interpretación de resultados, análisis estadístico, eficiencia terminal, exámenes departamentales, congruencia entre lo enseñado y lo preguntado.

Cada opción referida cuenta con su basamento teórico y sus reglas instrumentales. Morán Oviedo, (Universidad Abierta, 1996: 288) lo corrobora: “La evaluación del aprendizaje y del proceso didáctico debe partir de un marco teórico y operativo que oriente todas las acciones que tengan que llevarse a cabo. Debe ser un proceso totalizador, histórico, comprensivo y transformador.”

Si a esta proliferación de procesos, principios y consideraciones se le agrega alguna clasificación, como es, por ejemplo, la de los aprendizajes “pilares” del conocimiento de cada persona, según los señala La UNESCO (1998): “aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.”, entonces podremos percibir la bastedad impracticable de la evaluación educativa. Cada individuo podrá demostrar algo sobre sus habilidades y sus conocimientos en ciencias o artes, pero nunca se podrá lograr un juicio acabado y confiable al respecto, y menos aun del aprendizaje para vivir y ser, que es el aprendizaje supremo. Sin embargo, socialmente, es factible “evaluar” si una comunidad ha aprendido a vivir y a ser, si se toman como referencias algunas repercusiones sociales, políticas y ambientales.

Thorndike (Universidad Abierta, 1996: 290) reconoce las limitaciones prácticas de la presunciones de la evaluación y señala: “La evaluación del aprendizaje, en toda su gama de opciones, elementos, bases educativas y filosóficas, relaciones con procesos componentes, momentos, etcétera), es tan compleja y tan exigente de tiempo, que es imposible dominarla, en la medida que los teóricos de la educación quisieran.”

Si a todo esto agregamos que la mayoría de los profesores universitarios carece de formación pedagógica y de tiempo disponible para dedicarlo al dominio de alternativas evaluatorias, se comprenderá que la evaluación del aprendizaje sea instrumentalmente muy simple y que sus propósitos se limiten a la formalidad de la calificación numérica.

Otra faceta controversial de la comprobación del aprendizaje es *la objetividad y la subjetividad* de la comprobación del conocimiento.⁵ Álvarez, (Universidad Abierta, 1996: 171) cuestiona los esfuerzos que se han realizado para otorgarle carácter objetivo y científico a la evaluación del aprendizaje: “¿No se presta la evaluación cualitativa a un subjetivismo que la aleja de toda

pretensión de objetividad, condición previa para la científicidad?”

La evaluación del aprendizaje no puede ser propiamente objetiva, según Villarroel (Universidad Abierta, 1996: 29), pues filosóficamente, algo es objetivo cuando existe independientemente del sujeto; y el proceso de evaluación, ontogénica y ontológicamente, es inherente al ser humano.

Pero no sólo filosóficamente es inapropiado hablar de evaluación objetiva; técnicamente también existen impedimentos a la objetividad. Thorndike (Universidad Abierta, 1996:59) argumenta que por más ingenio que se ponga en la ideación de procedimientos mejorados para medir y evaluar al individuo, nunca se eliminará la necesidad de interpretar los resultados proporcionados por esos procedimientos.

Además, la insistencia en la objetividad de la evaluación pretende despojar al docente de sus rasgos intrínsecos de personalidad (apreciaciones, intereses, emociones, sentimientos y razonamientos), situación que se antoja imposible e impropio.

Otro ángulo controversial entre objetividad y subjetividad de la evaluación es la distinción entre hecho y valor. Los enunciados con los que decimos lo que son las cosas son enunciados de hechos, mientras que aquellos con los que decimos cómo «deben ser» las cosas son enunciados de valor o enunciados normativos. (Diccionario de filosofía Herder en CD-Rom, 1992). Los primeros describen un estado de cosas («Hay pocos alumnos estudiosos»); los segundos prescriben obligaciones («Los alumnos deben ser estudiosos»). El sentido de la distinción es que se suele sostener que no es lógicamente correcto deducir obligaciones a partir de hechos, o que los hechos y los valores constituyen dos ámbitos distintos.

Técnicamente la evaluación objetiva es evaluar apegado a la norma (hecho) y la evaluación subjetiva es evaluar por el criterio (valor). Tal vez lo más cuerdo (y justo) sería evaluar mediante una combinación de la norma y el criterio. Cuánto de una y cuánto de otra depende de la naturaleza y las características de la disciplina y del curso; aunque la finalidad final depende de la evaluación sobre lo aprendido con respecto al pensar y al vivir, lo que sólo pueden realizar, subjetivamente, quienes hayan desarrollado sus potencialidades y sean universitarios con vocación.

La complejidad evaluativa se maximiza por la tendencia de transformar la evaluación cuantitativa en cualitativa, lo que dificulta aun más el intento de transformarla en disciplina científica; y ninguna de ambas mediciones está exenta de subjetividad, como no lo está ninguna ciencia que trata del hombre. Las bases de la evaluación descansan sobre la argumentación y la reflexión de grupos especializados; y no puede cimentarse, tal como lo han considerado algunos, en la aplicación de cálculos e inferencias estadísticas para prestarle a la evaluación científicidad

positiva. Díaz Barriga (Universidad Abierta, 1996: 141) enfatiza: “no se trata entonces de que las ciencias del hombre no entren en el método científico. Se trata de que este último no entra en las ciencias del hombre.”

Hubo un pensador a quien alguien preguntó si consideraba al hombre más inteligente que la mujer. Su respuesta fue: <<dígame de cuál hombre y de cuál mujer se trata>>. Un razonamiento semejante podría esgrimirse con respecto a la confiabilidad de la subjetividad para evaluar el aprendizaje. <<dígame de cuál profesor proviene la evaluación subjetiva>>. En resumen, puede afirmarse que el rechazo de la subjetividad es consecuencia de la histórica y manifiesta precariedad ética de la evaluación, no tanto en lo referente al otorgamiento de una calificación, sino a lo que se pretende evaluar, a su significado y a sus consecuencias.

Otra coyuntura de la evaluación del aprendizaje está relacionada con la diferenciación conceptual de términos relacionados con la evaluación, tales como, *la acreditación, la aprobación, la medición y la calificación*.⁶

La *medición* es la transcripción a una escala valorativa de los resultados de la aplicación de instrumentos examinantes. La *calificación* es la asignación de un número (o una letra) como parámetro aceptado reglamentariamente y que sirve para “estandarizar” los criterios particulares de aprobación. Las más de las veces la medición y la calificación tienden a ser una misma (cuando no existe una escala estimativa previa a la calificación)

La *acreditación* consiste en emitir un juicio documentado sobre los niveles de calidad logrados por una persona, un grupo, una función, una organización o un programa de trabajo, v. gr.: los certificados escolares acreditan el dominio de un grupo de disciplinas que, supuestamente le confieren ciertas habilidades y competencias al acreditado. La acreditación es expedida por una instancia con reconocimiento social (y generalmente legal), tal como lo es una universidad pública. Puede decirse que la acreditación es una constatación de un tipo de evaluación que se ha llevado a cabo.

La confusión en el uso de los términos es común en los ambientes universitarios. Es normal escuchar expresiones como “voy a evaluar a mis alumnos”, cuando se trata de aplicar un examen, o “obtuviste muy mala evaluación” cuando se trata de una calificación reprobatoria, o “se ha evaluado el conocimiento logrado”, cuando en realidad se trata solamente de la aplicación de una medida estandarizada conforme a una norma cuantitativa establecida subjetivamente.

Esta maraña conceptual junto con las dificultades teóricas y del subjetivismo de la evaluación han ocasionado, por ejemplo, que la calificación obtenida en cada curso se transforme en el fin último

y la preocupación mayor del estudiante, quien prefiere un “diez” que no merezca a un “seis” que represente fielmente un sesenta por ciento de dominio de lo tratado en clases. La sociedad y las instituciones promueven este sesgo: un promedio de calificaciones mínimo para proseguir estudios avanzados o para aspirar a un puesto; saberse vender en lugar de apreciar más el saber; la apariencia con mayor peso que la ciencia; la evaluación material sobre la evaluación moral. Evaluar el aprendizaje no es calificar, ni examinar, ni medir, ni acreditar; es todo eso y más. Es una demostración de lo que se ha logrado aprender, integrada a una reflexión ética del cambio suscitado en el ser. Finalmente, sólo finalmente, por requerimiento social, *la evaluación* debe servir para la acreditación y la certificación del conocimiento. (Pérez Rocha, Universidad Abierta, 1996: 7)

Evaluaciones Heterónoma y Autónoma

La evaluación externa (heterónoma) es una justificación de la autoridad heterónoma. Se decide por otro en función de los resultados de la evaluación. Se le castiga o se le premia, se le permite o se le prohíbe, se le reconoce o se le olvida, se le glorifica o se le condena, se le marca u obliga a seguir un derrotero en su vida; todo en función de una medida, de un parámetro impuesto, definido en la mayoría de las veces sin intervención del evaluado: la sociedad al descarte de los indeseables aunque tal calificativo provenga de un hombre o un grupo –a la luz de la ética– verdaderamente inepto.

Pero sería utópico proponer un mundo donde se aboliera la evaluación heterónoma, porque estaríamos hablando de un mundo donde cada cual ocupara su lugar racionalmente y tuviera lo que le corresponde según sus necesidades y virtudes, por decisión propia, sin coacción externa ni interna, porque cada cual hubiera descubierto su vocación y viviera conforme a ella (el fin ético superior); lo cual sería suficiente para vivir con bienestar, sin pobreza ni riquezas indignas, sin excesos. Nadie sabe si ese mundo alguna vez existirá, pero en el presente parece inalcanzable y, por lo tanto, muy justificable la evaluación externa, para “ubicar a todos donde deben de estar” quiéranlo o no.

Para argumentar a favor de la evaluación heterónoma sobran racionalizaciones –y tal vez razones–:

- El orden organizacional y el cumplimiento de sus objetivos requieren pruebas evaluatorias de las aptitudes y capacidades de la gente, que de otra manera no podrían descubrirse.
- La gente aspira a conseguir cosas que no merece o, cuando menos, a conseguir cosas que otros merecen más.

- La evaluación es el vehículo apropiado para otorgar premios (reconocimientos, permisos) y castigos (prohibiciones, abandonos), según el campo de evaluación.
- No hay suficiente para todos, entonces habrá que escoger a los merecedores de los bienes y las oportunidades.
- La maldad (más que la bondad) debe juzgarse desde afuera, porque el hombre no es capaz de reconocer su propia perversidad. El derecho a la justicia depende del juicio social.

Todos estos argumentos pueden cuestionarse éticamente: ¿el cumplimiento de los objetivos organizacionales va por encima de los objetivos personales?, ¿qué aspiraciones no son meritorias?, ¿es aconsejable éticamente lograr un cambio conductual en función de un premio o un castigo prometido?, ¿no hay suficiente para todos o la distribución de la riqueza es injusta?, ¿no valdría la pena desarrollar la capacidad de conocerse uno mismo, antes que otras capacidades?

La autoevaluación, la cual podría llamarse *evaluación autónoma*, es contrastante a la evaluación heterónoma. Es un análisis y una síntesis concienzudas y francas de uno mismo, de nuestras facultades y hasta qué punto hemos logrado desarrollarlas. Dicho de otra manera, es un descubrimiento sincero y progresivo de nuestra realidad.

Peter (1973: 209) afirma refiriéndose a la evaluación autónoma: “En el nivel más elevado de desarrollo de la autoevaluación, el individuo conceptualiza un yo ideal basado en sus formulaciones sociales o filosóficas y, luego, evalúa su propio comportamiento con relación a este concepto del yo ideal. Este nivel abstracto de reforzamiento mantiene el comportamiento dirigido hacia elevados ideales y, en algunos casos, produce una satisfacción interna que es superior al castigo impuesto desde el exterior.”

Sobre el hombre autónomo Peter (1973: 209) agrega: “(...) es un individuo plenamente actualizado que puede fijarse metas por sí mismo, mantener el avance hacia esas metas, evaluar su propia actuación y efectuar correcciones para mantener su vida en ese rumbo.”

Lo expuesto por Peter significa que la evaluación con mayor eticidad es la autoevaluación; aunque la autoevaluación confiable no esté al alcance de todos. Expliquemos el porqué de estas afirmaciones.

Mucha gente se considera autónoma cuando en verdad se trata de una pseudo-autonomía, ya que tiene introyectada la autoridad y los parámetros de evaluación de su valía. Así, el individuo se juzga de acuerdo a algunas categorías que le importan, pero que no provienen de su albedrío sino de los dictámenes provenientes de sus padres, sus jefes o sus “ídolos”, quienes se han

introyectado en su personalidad y son los que deciden, en última instancia, lo que piensa de sí mismo y lo que hace.

Si realmente se fuera autónomo en la percepción interior, si se ha sido capaz de vivir productivamente, entonces se facilitaría la autoevaluación; comprender, aceptar y tratar de mejorar como personas, de acuerdo a un diagnóstico veraz, sin autoengaños. Tal sería la única evaluación que merecería ser tomada en cuenta. Pero la autoevaluación humana y fidedignamente ética es una práctica reservada a muy pocos; no puede ser de otra manera, en un mundo donde la mentira y la enajenación son comunes en las relaciones formales, donde la apariencia es más practicada y apreciada que la autenticidad.

Mientras la posición de los individuos en las jerarquías y los grupos sociales dependa de una evaluación heterónoma encauzada más al logro material que al desarrollo del hombre, la ética no será un distintivo de sus organizaciones, de sus relaciones sociales ni de sus procesos de evaluación. Revertir esta situación parece una utopía, pero existen ejemplos de países que han logrado un avance significativo. En Noruega, por ejemplo, está muy mal visto ser muy rico. La distancia entre los ingresos de empresarios y obreros es sólo de 3 a 1 (Kliksberg, 2004: 212). En México el salario mínimo es menor a mil quinientos pesos mensuales y el sueldo compuesto (incluyendo prestaciones) de algunos altos funcionarios gubernamentales es mayor al medio millón de pesos mensuales; distancia de 333 a 1 ¿A instancias de qué evaluación y de qué moral es posible tal diferencia?

Colofón y propuestas

Con lo expuesto queda en entredicho lo que el hombre ha emprendido en aras de la evaluación. Sin embargo, es menester reconocer que la evaluación, con todas sus controversias epistémicas, pedagógicas y éticas, es una práctica encumbrada en la toma de decisiones en todos los ámbitos y de una influencia ilimitada en la sociedad moderna. Esta situación es más notable en la educación, la cual no sería concebible sin su correspondiente trama evaluatoria.

La evaluación universitaria está escindida de la realidad social y de los requerimientos de una sociedad que desea aprender a vivir. Tal vez, en contadas ocasiones y con efectos restringidos, existan casos en los que las universidades hayan evaluado acertadamente, tanto las necesidades sociales como la participación institucional en la satisfacción de tales necesidades, y se haya actuado en consecuencia. Pero no es lo común que así suceda. Si se analizara, por ejemplo, los últimos treinta años de la vida de la nación y se evaluara la contribución universitaria al desarrollo humano y al bienestar, a la justicia y a la honorabilidad ciudadana, a la salud física y mental, a la seguridad y al avance de la ciencia, y tal análisis se fincara **no** en cifras que miden el

“*tener*” sino en la reflexión crítica que evalúa el “*ser*”, seguramente se concluiría que las universidades, en un grado importante, no han cumplido su misión. La investigación científica exige comprobación fehaciente de los supuestos; pero no se requiere “mucho ciencia” para advertir lo manifiesto del deterioro social de la nación. Más allá de la pobreza, la inseguridad y el desempleo, está “a ojos vistas” la desesperanza y la tristeza en el semblante de nuestros semejantes. La universidad ha sido incapaz de evaluar –y de atacar– el nivel de corrupción con la que muchos de sus egresados se han incrustado en la política y en el trabajo empresarial. Se podría argumentar que no es responsabilidad de la universidad tal situación, que ella no enseña cómo enriquecerse ilícitamente, o cómo traficar con influencias, o cómo abusar del poder. Si bien las instituciones de educación superior no se proponen, obviamente, el enseñar a delinquir, la falta de coherencia en sus procesos de evaluación, entre otras deficiencias, permite e incluso propicia que a los universitarios les interese en demasía *el tener*: tener participación en el consumismo rampante, tener posesiones, privilegios y puestos cada vez mayores y más altos que los mantengan encumbrados y les “prestigien”, tener aduladores que engorden su ego y falseen la realidad de su precariedad moral. Todo ello por encima y a pesar de los valores universales que se manejan en el discurso oficial. Innegablemente, parte de la comunidad universitaria se esfuerza en el logro de metas válidas, pero tales esfuerzos son fragmentarios (rara vez son de otra manera ya que por lo común las personas dedicadas a la vida universitaria productiva no tienen tiempo ni les interesa inmiscuirse en las usanzas políticas necesarias para aspirar a que sus proyectos tengan amplitud institucional) y se dan en un ambiente saturado de influencias ajenas a la academia y carente de una filosofía del *ser universitario*, en un contexto amnésico de la vocación universitaria, vocación que rebasa las expectativas profesionalizantes.

Producto de los afanes por lograr la objetividad en la evaluación educativa, las universidades aún están inmersas en un determinismo implícito en los objetivos conductuales de sus programas, ya que la evaluación centrada en objetivos no explicita juicios de valor sobre los propios objetivos, sobre los límites y los objetivos finales de los objetivos educativos. Esto provoca, necesariamente una postura reduccionista. (Álvarez, Universidad Abierta, 1996)

La realidad en las instituciones educativas parece ser contraria a la autoevaluación. La evaluación es fundamentalmente heterónoma, considerándose inviable o hasta insensato el darle validez a la evaluación autónoma; con consecuencias adversas para los propósitos educativos. Peter ya anotaba esta situación (1973: 211): “Trabajando como profesor universitario con estudiantes del doctorado que se suponía eran capaces de realizar un estudio y una investigación independientes, rara vez encontré uno que supiera evaluar su propio trabajo.”

Si se pretendiera llegar a una conclusión evaluatoria de la “evaluación en las universidades públicas” no se llegaría a un diagnóstico halagüeño. La sinceridad es contraria a la mentira que, a fuerza de ser repetida, termina por creerse verdad. Una mentira creída como verdad no deja de ser mentira, a pesar de ser sostenida por miles de personas (Hobbes).

Algunas veces la presión ciudadana obliga a revelar la verdad, como si la evaluación fuera ganando un poco en estatura ética. En un artículo publicado el año pasado, González (La Revista, 2004) manifiesta: “De 60 instituciones de educación pública superior, que reciben en conjunto 50 mil millones de pesos al año como financiamiento público, tan sólo ocho cuentan con un nivel óptimo de calidad en sus programas académicos. Otras once sobreviven con desempeño académico regular.”

Según sostiene la Ética Humanista, si a los hombres les hubiera sido posible desarrollar todas sus potencialidades, su actuación sería moral, tal como corresponde a su naturaleza; entonces no haría falta la evaluación, porque todos serían lo que su vocación les aconsejara. La "orientación productiva" de la personalidad se refiere a una actitud fundamental, a un modo de relacionarse en todos los campos de la experiencia humana. Incluye las respuestas mentales, emocionales y sensoriales hacia otros, hacia uno mismo y hacia las cosas. Productividad es la capacidad del hombre para emplear sus fuerzas y realizar sus potencialidades congénitas. (Fromm, 1995: 99)

Seguramente esto podría ser considerado como una esperanza utópica, proveniente de un idealismo totalmente ajeno a la realidad. Pero más allá de las demostraciones diarias que prueban la imposibilidad actual de convivir sin prejuizar a los demás y del deseo de “poner a los demás donde les corresponde” y, por añadidura, ocupar “el lugar que uno mismo merece”, cabría especular filosóficamente un poco e imaginarse una sociedad donde cada uno no ambicionara nada superfluo, nada ajeno a sus potencialidades, nada a costa del prójimo, nada atentatorio contra la convivencia pacífica y el respeto a los derechos humanos y a la naturaleza.

Una sociedad así sería competente en todo lo que emprendiera, tanto en el ahora como en el futuro inmediato y lejano. Prevería las consecuencias a largo plazo de sus proyectos y aunque no pudiera vislumbrar un panorama completo del porvenir, tendría la capacidad y la disponibilidad de ir revisando sendas y metas, de tal manera que la evaluación sería de beneficio social al mismo tiempo que individual, con ventajas y ganancias para todos. Habría quienes no pudieran mantenerse en ruta, pero se instaurarían maneras de reincorporarlos a la dinámica social. Todo mundo mantendría su competencia, sería productivo porque su vida sería una constante mejora de sus facultades, a su ritmo, en convivencia armónica con sus semejantes.

Cuando se trata de descubrir –y la evaluación existe para eso–, la tarea consiste en indagar las

cualidades o potencialidades, es decir, para lo que una persona puede ser productiva. Esta tarea recae en el propio sujeto, aunque, en el caso que nos ocupa, las instituciones universitarias tienen una responsabilidad importante en la ayuda que pueden proporcionar para facilitar el descubrimiento de lo que se llama vocación, la cual incluye no sólo aptitudes científicas o técnicas, sino otras características personales tales como el carácter, el compromiso social y la sensibilidad. El propósito último de la evaluación es ético: el descubrimiento y el cultivo de tales potencialidades.

Las metas técnicas son absolutamente respetables y relevantes, pero constituyen medios al servicio de esos objetivos finalistas. Si se produce la sustitución silenciosa de los fines reales por los medios, tal como se puede advertir en la mayoría de los programas de estudio de las universidades, “se pierde de vista el horizonte hacia el cual se debería avanzar y se equivocan los métodos para evaluar el avance.” (Kliksberg, 2004: 27)

Reconozcamos, pues, la evaluación como un fenómeno vigente, presente en casi todas las actividades sociales y enfrentémosla. Si la evaluación formal, exigible socialmente, perdura entre los hombres, se necesita ajustarla moralmente cada vez más. De otra manera, la evaluación seguirá siendo, en muchos casos, justificante de atropellos, generadora de neurosis, parapeto de inequidades, encubridora de ignorancias y arma letal exterminadora de esperanzas.

Notas

1) Los juicios éticos se dividen, a grandes rasgos, en dos clases: (a) juicios de valor, esto es, juicios sobre la bondad o maldad, apetecibilidad o despreciabilidad de ciertos objetos, fines, experiencias, disposiciones o estado de cosas, p.e. <<el conocimiento es bueno>>; (b) juicios de obligación, esto es, juicios sobre la obligatoriedad, rectitud, incorrección, sensatez o torpeza de diversos tipos de acción y clases de conducta, juicios que aprueban, recomiendan o condenan ciertas líneas de conducta, p.e. <<nadie debe fumar en lugares públicos>> . Según esta división, hay dos partes en la ética: (1) la teoría del valor o axiología, que estudia los juicios de valor extrínseco o intrínseco, moral o inmoral, y (2) la teoría de la obligación o deontología que estudia los juicios de obligación. (Diccionario de Filosofía de Runes, 2003: 131)

Por otra parte, para los opositores de los juicios de valor en este tipo de trabajos podemos argumentar que, si la evaluación consiste en juicios de valor, entonces ¿por qué oponerse a la formulación de juicios de valor para juzgar la evaluación, es decir, otros juicios de valor?

²⁾ Se prefiere contraria (sin acento) a contraría.

3) Aunque la evaluación en las instituciones privadas de educación superior, académicamente debería ser semejante a la de las universidades públicas, dadas las diferencias en los objetivos

organizacionales, sobre todo en lo referente a la generación de utilidades económicas, se considera que existen diferencias notables en las prácticas evaluatorias entre ambos tipos de instituciones educativas. Los pros y contras de esta circunstancia serían un objeto de investigación interesante.

4) Alejandro Licona es autor de una obra de teatro titulada “Huélum” o “Cómo pasar Matemáticas sin Problema”. En ella el autor presenta toda una gama de opciones –puestas en práctica en la vida real– para lograr el tan ansiado “seis” que representa la liberación de la materia “coco” de las preparatorias. He aquí una parte reveladora de los diálogos:

“Entrevistador.- Desde que el mundo es mundo y hay escuelas, los estudiantes se dividen en dos categorías: aprobados y reprobados. Pero ¿qué hacen aquellos cuyos méritos no alcanzan la calificación aprobatoria? Esta pregunta nos la contestará un grupo de estudiantes de la escuela X (Al grupo) Buenos días. ¿Podrían decirnos cómo le hacen para pasar matemáticas sin problema?

Estudiante 1.- Bueno, te pones a hacer unos buenos acordeones, con las fórmulas más usuales en un examen.

Estudiante 2.- O apuntas lo que traes en el libro en las paredes o en el techo del salón. El maestro nunca se fija en eso.

Estudiante 3.- Lo mejor que puedes hacer cuando todo eso falla, es conseguirte un buen coach.

Entrevistador.- ¿Qué es un coach?

Estudiante 1.- Un coach es un cuate que presenta la materia en tu lugar. Eso es mejor ya que casi nunca te piden la credencial y si te la llegan a pedir le haces la llorona al sinodal y listo.

Muchacha 1.- Yo prefiero llevar minifalda y hacerle ojitos al maestro para que me pase.” (Carballido, 2000: 271)

5) Objetividad GEN. / EPIST. Carácter de lo que es objetivo. Esta noción puede entenderse de diversas maneras: 1) De manera más general, es la referencia al objeto, en oposición a lo que es meramente subjetivo. En la distinción objetividad-subjetividad se entiende que, con la objetividad, se juzga de las cosas según propiedades que realmente les pertenecen y, con la subjetividad, se juzga de las cosas desde el modo como éstas nos afectan. En contextos generales de teoría del conocimiento, la objetividad se refiere sobre todo al hecho de disponer de razones comprobables y discutibles por todos, en las que se apoya una creencia que se considera verdadera; en filosofía de la ciencia, la objetividad es, junto con la racionalidad y el carácter metódico, una de las principales características de la ciencia o del conocimiento científico. (Diccionario de Filosofía Herder en CD-Rom, 1992)

⁶⁾ Si el lector se interesara por la teoría y las técnicas de evaluación se le recomienda que acuda a

fuentes tales como el “Tercer Tomo del Diplomado en Educación a Distancia” editado por el Sistema de Universidad Abierta (SUA) de la Universidad Nacional Autónoma de México o el libro titulado “La Educación Personalizada en la Universidad” (ver bibliografía).

Bibliografía.

Antaki, Ikram (1997). *En el Banquete de Platón Ciencia*. Joaquín Mortiz, S. A. De C. V., México.

Berne, Eric (1974). *¿Qué dice usted después de decir hola?*. Grijalbo, México.

Fromm, Erich (1995). *Ética y Psicoanálisis (El hombre para sí mismo)*. 4a.Ed. Paidós, México.

Fromm, Erich (1997). *El arte de amar*. Paidós, México.

Fromm, Erich (2000). *Anatomía de la destructividad humana*. 17a. Ed. Siglo XXI Editores, México.

De la Garza, Javier (20 04). *La Revista*. México.

Guerra González, María del Rosario (2002). *Ética, globalización y dignidad de la persona*. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca.

Historia del Arte (1999). Espasa Calpe. Madrid.

Kliksberg, Bernardo (2004). *Más ética, más desarrollo*. Editorial Temas Buenos Aires.

Parent, Juan (1997). *Para una ética en la vida universitaria*. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca.

Peter, Laurence J. (1973). *Las fórmulas de Peter*. 2a. Ed. Plaza & Janes, Barcelona.

Peter, Laurence J. (1994). *El Principio de Peter*. Plaza & Janes, Barcelona.

UNESCO, “Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI: visión y acción”, en *La Revista de la Educación Superior*, No. 107, julio-septiembre de 1998, ANUIES, México.

Universidad Abierta, Sistema (1996). *Diplomado en Educación a Distancia Módulo III*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Villoro, Luis (1987). *Creer, Saber, Conocer*. 4a. Ed. Siglo XXI Editores, México.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

*CAPÍTULO 15: ESTUDIO COMPARATIVO DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE EXPORTACIÓN
FLORÍCOLA EN MÉXICO, COLOMBIA Y ECUADOR*

M. en C. Rafael Morales Ibarra,
Dr. En T. Gandhi González Guerrero,
Dra. En G. Ma. Eugenia Valdez Pérez,
Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEMex de Tenancingo

CAPÍTULO 15

ESTUDIO COMPARATIVO DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE EXPORTACIÓN FLORÍCOLA EN MÉXICO, COLOMBIA Y ECUADOR

M. en C. Rafael Morales Ibarra, Dr. En T. Gandhi González Guerrero, Dra. En G. Ma. Eugenia Valdez Pérez, Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEMex de Tenancingo

Resumen

El presente documento tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos de un estudio comparativo sobre la competitividad de la industria florícola de exportación para los países de México, Colombia y Ecuador. El análisis pone de relieve semejanzas y diferencias en la estructura productiva, estrategias de comercialización internacional e incluso en la estructura y concepción organizacional de las empresas dedicadas a la exportación de flores de ornato, también identifica los factores determinantes que han posicionado a Colombia y Ecuador como el segundo y tercer lugar dejando en la posición diez y siete a México como países exportadores de productos hortícolas. El empleo del método comparativo en estudios internacionales, permite concluir que no obstante los tres países cuentan con ventajas comparativas y competitivas en el la industria florícola, Colombia y Ecuador han desarrollado una serie de ventajas en costos, calidad y valor agregado en sus productos de exportación, mientras que en México aún predomina una producción “artesanal” que ha limitado su competitividad internacional en este sector.

Palabras clave: floricultura, competencia, comercio internacional, productividad.

Introducción

En el actual contexto de globalización e internacionalización de las economías existen diversos estudios comparativos, el presente estudio tiene por objeto analizar a tres países de América Latina con condiciones geográficas, económicas e históricas similares, particularmente el estudio busca comparar el desempeño del sector agroindustrial de la floricultura a través de un diagnóstico descriptivo, analizando las similitudes y diferencias modelo de Competitividad sistémica para el sector florícola en los países de México, Colombia y Ecuador.

Este objetivo nos lleva a indagar y precisar sobre el concepto de competitividad, y una de las

primeras precisiones que se hace es que hablar de competitividad en una empresa no es lo mismo que hablar de competitividad entre países; si una empresa no es competitiva, su permanencia en el mercado es insostenible; pero no sucede lo mismo con las naciones (Krugman, 1996), por lo que el concepto de competitividad nacional es engañoso y también que problema económico no puede limitarse a la competencia en los mercados internacionales así como que el éxito de un país no puede ser reducido únicamente a su comportamiento en el mercado internacional.

También es incorrecto tener una fijación solamente en los indicadores de la balanza comercial de una economía, ya que en realidad el comercio es solo una expresión secundaria; es más un síntoma que una causa de la competitividad (Prestowitz, 1994), por ello se requiere un análisis más cuidadoso que vaya más allá de los factores en los de los que teóricamente está dependiendo. Así, la conceptualización operativa de competitividad depende de lo que se busca comparar; un conjunto de países, un sector, una empresa (Pineiro, 1993). No es lo mismo definir competitividad para una empresa, sector o industria y por lo tanto para cuando se trata de países o economías. Particularmente una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien, capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales (Urrutia, 1994).

Otras definiciones aplicadas a estudios entre naciones indican que la competitividad comercial es la capacidad de un país para *competir* eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero (Ten Kate, 1995).

Algunas que incorporan el nivel de vida de la población de tal manera que el grado de competitividad de un país bajo condiciones de mercado libre está en función de la capacidad de producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos (*President's commission on industrial competitiveness*, 1985).

La definición de competitividad entre países más convencional y alineada a nuestros fines es la que se refiere al grado al cual puede producir en condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el resto de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos.

Así un concepto de competitividad a nivel nacional se basa en un comportamiento superior de la productividad, la competitividad requiere de un conjunto de indicadores, de los cuales ninguno tiene la potestad determinante absoluto, por lo que en el presente trabajo se soporta por la percepción que brinda la *Competitividad Sistémica*, la cual indica que la competitividad de una

economía se sustenta en condiciones y acciones a cuatro niveles del sistema -los niveles meta, macro, meso y micro- y en una concepción guía multidimensional de la competencia, el diálogo y la toma de decisiones compartida entre los más importantes grupos de actores.

En palabras de algunos de sus proponentes: el concepto enfatiza en una visión a mediano y largo plazo y en la interacción entre actores para mejorar el comportamiento a los diferentes niveles del sistema y movilizar la creatividad potencial de los diversos actores sociales (Esser *et al.*, 1995, p.2).

Por ello, para abordar adecuadamente el análisis sobre los factores que determinan la productividad y la competitividad del sector agroindustrial de la industria florícola en México, es necesario considerar los distintos determinantes que actúan en toda la estructura de la cadena productiva, la cual para nuestro país presenta diferentes componentes en los que se realizan procesos diversos como los de infraestructura, esquejes y pesticidas para el proceso productivo que comprende el enraizamiento, producción, post cosecha, infraestructura fría y empaque de productos terminados como *sólidos y mixtos y Bouquets*, como también la industria aérea, transporte, comercialización y proveedores de tecnología.

De igual manera, existen factores que se originan en la estructura de los mercados que tienen que enfrentar los productores y agentes participantes en el desarrollo cadena productiva, como lo es la composición y tendencias del mercado tanto interno como externo, como también el desempeño de la cadena determinado por las políticas macroeconómicas y en las condiciones generales de estabilidad política y social que son comunes en todos los agentes de la sociedad.

Bajo este contexto, el presente estudio tiene como objetivo realizar un estudio comparativo en la industria florícola de exportación entre los países de México, Colombia y Ecuador, empleando el método comparativo en estudios internacionales.

Se pretende poner de relieve semejanzas y diferencias en la estructura productiva, comercialización, estructura y concepción organizacional de las empresas exportadoras de flores de ornato. Así como identificar los determinantes que han posicionado a Colombia y Ecuador respectivamente, como los dos países exportadores de flores de ornato en los Estados Unidos de Norte América, y que es a su vez uno de los principales consumidores de estos productos.

De particular interés, es el conocer las razones de porque México ha quedado rezagado en el

comercio mundial de flores, ya que los últimos reportes de las autoridades actualmente México ocupa el lugar 17 como exportador florícola, no obstante los recursos el potencial, los recursos y condiciones de infraestructura, clima, distancia relativamente más cercana con uno de los mercados más importantes en el consumo de flores de ornato la cercanía que tiene con —Estados Unidos y Canadá—

Si bien los tres países cuentan con ventajas comparativas y competitivas, Colombia y Ecuador han desarrollado ventajas en costos, calidad y valor agregado en sus flores de exportación, mientras que en México aún predomina una producción “artesanal” o tradicional que se ha limitado a producir solo para cubrir la demanda interna, lo que ha limitado su competitividad internacional en este sector.

Metodología

Como ya se ha mencionado, el objetivo de este documento es realizar un estudio comparativo de la industria florícola de exportación entre los países de México, Colombia y Ecuador empleando método comparativo en estudios internacionales, bajo el contexto de economía abierta y en el marco de los actuales tratados y acuerdos de libre comercio existentes se realiza un diagnóstico con carácter descriptivo que caracteriza la actividad florícola de cada una de las economías.

El análisis de competitividad internacional en la industria florícola de exportación de tres países de la región de América Latina, se fundamenta a través de datos, información estadística e indicadores económicos provenientes de fuentes oficiales durante las dos últimas décadas proveniente del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (ASOCOLFLORES), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para el caso de Colombia y para Ecuador; la Dirección de Inteligencia del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Centro de Comercio Internacional así como del *TradeMap*, mientras que la información estadística de México fue tomada del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), SAGARPA, Bancomext y el Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP).

La falta de series históricas y la heterogeneidad de los datos e indicadores en la industria florícola de cada uno de los países participantes en el estudio limita la posibilidad de tener indicadores y variables en orden cronológico, por ello se recurre a una compilación de reportes e investigaciones sectoriales oficiales, informes de empresas, investigaciones e información publicada en internet con lo que se construye una línea del tiempo estadística a partir de la década de los 80's, a la fecha para identificar la evolución del desarrollo de la floricultura en como actividad comercial en los tres países, haciendo una investigación documental, descriptiva, comparativa y explicativa, de tal modo que los juicios y conclusiones obtenidos tienen un carácter rigurosamente científico.

Desarrollo del tema

La Industria florícola en México

En México la floricultura está orientada fundamentalmente al cultivo de flores y plantas ornamentales a cielo abierto o invernaderos, las cuales son empleadas en su mayoría con fines ornamentales y en menor proporción para usos médicos o cosméticos.

Si bien esta actividad inicia en la década de los 40's como una actividad con un carácter comercial, en realidad el auge comienza en 1981 con las empresas "Rosemex" y Visaflor ubicadas en el Estado de México, en sus inicios la producción de flores se realizaba a cielo abierto y enfocada en abastecer el mercado regional, que más tarde se convertirían en las primeras empresas que exploraban los mercados internacionales, lo que favoreció su equipamiento y acondicionamiento necesario para cumplir los estándares solicitados por los compradores internacionales. (Fenner 1992)

En 1990 la producción de flores tubo un auge en la región sur del Estado de México al grado de registrar tasa de crecimiento superiores al cien por ciento³², en la actualidad en esta región se producen cerca de 50 tipos diferentes de flores, donde las rosas, gladiolas, claveles y crisantemos representan el 56 % de la superficie cultivada y 89 % de la producción de flores, esta actividad se concentra en los municipios de Villa Guerrero, Zumpahuacán, Tenancingo, Coatepec Harinas, Tonalico e Ixtapan de la Sal convirtiendo a estas comunidades en la principal zona de producción

³² ya que de 1994 a 2000, la producción pasó de 14 millones de toneladas a poco más de 36 millones.

florícola a nivel nacional aportando más del 50 % de la producción nacional de flores (Claridades Agropecuarias, 2006).

Figura 1. Ubicación de la región florícola del Estado de México



Fuente: GEM, 2016

De acuerdo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en el país 26 entidades participan en la producción ornamental, siendo las principales el Estado de México aportando el 53% de la producción total nacional, seguida del Distrito Federal, 17%; Jalisco y Morelos con el 8%, y Puebla con 6%. Del total de producción de flores de ornato más del 80% está destinado al consumo en el mercado interno y solo el 12% se destina a la exportación, principalmente a los países de Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa y Asia. (SAGARPA, 2014)

Particularmente en México se produce alrededor de 7 millones de gruesas de Rosas (cada gruesa equivale a 12 docenas o 144 unidades) en una superficie de 1.5 mil hectáreas con un valor estimado de mil 468 millones de pesos lo que representa el 23.9% de la producción nacional de ornamentales. La rosa es la flor que más se consume en el país, seguida de la *gerbera*, *anturio*, *lilium*, *tulipán*, *crisantemo*, *gladiola*, *clavel* y los *follajes* de corte. En el caso de la *gerbera*, el SIAP detalló que en 2013 se produjeron 980 mil 208 gruesas con un valor estimado de 309 millones de pesos. (SIAP, 2015).

Durante 2013 se cultivaron en toda la República 23 mil 088 hectáreas de las cuales el 52% son para el cultivo ornamental y el 48% se destinan a la cosmética, medicinal y para el consumo

humano y con un valor de producción cercano a los 6 mil millones de pesos, siendo cuatro entidades las que concentran el 87.2% el valor generado; Estado de México con 3,652 millones de pesos (mdp), Puebla con 866 mdp, Morelos con 453 mdp y el Distrito Federal con 229 mdp. (SIAP-SAGARPA, 2014).

Tabla 1. Producción Nacional de ornamentos
por Entidad 2013

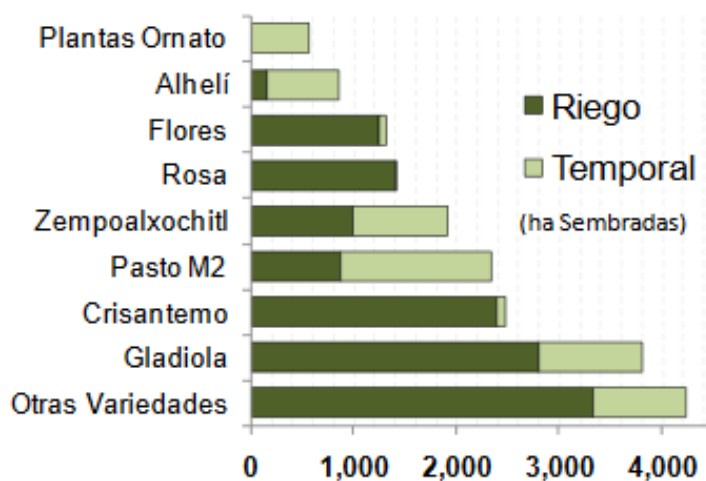
Estado	Valor (mdp)	Participación
México	3,652.5	61.3%
Puebla	865.7	14.5%
Morelos	453.0	7.6%
DF	229.3	3.8%
Jalisco	192.6	3.2%
Michoacán	157.4	2.6%
Baja California	123.8	2.1%
Resto del país	286.9	4.8%
Total Nacional	5,961.1	100.0%

Fuente: SIAP-SAGARPA 2014

En esta actividad participan 25 mil 500 productores de flores de corte, plantas en maceta, follaje de corte y de maceta, generando más de 188 mil empleos permanentes, 50 mil eventuales y más de un millón indirectos. (SIAP-SAGARPA 2014)

El 31.4% de la superficie sembrada se cultiva aún bajo temporal; en tanto que el 68.6% cuenta con algún tipo de tecnificación de riego, principalmente la superficie dedicada a flores de corte. (SIAP-SAGARPA 2014)

Figura 2. Superficie de ornamentos con tecnificación de riego y de temporal, México
2012



Fuente: SIAP-SAGARPA

Principales flores cultivadas

- La *Rosa* de corte en sus múltiples calidades y variedades. Colores predominantes; rojos, rosa, blanco, amarillo y naranja.
- La *Gerbera* con colores muy brillantes en rojo, lila, morado, naranja, amarillo, coral etc.
- La *Casablanca* y el *Stargazer*, *Lilis* cuya belleza las hace ser de las más cotizadas en los mercados.
- El *tulipán holandés*; colores rosa, lila y amarillo preponderantemente;
- El girasol;
- El agapando azul y blanco,
- Gran cantidad de especies micro, en clavel, rosa clavelito etc.

También diversas variedades de crisantemos, como el polar, el spider y las palomas, el margaritón y la nube. Entre los follajes se encuentra el *Eucalipto dólar*, *cedrito*, *clavo*, *aster* y, *palma real*, *comedor*, *helecho* y otros arbustos adecuados para la elaboración de arreglos florales. (Asociación de Floricultores de Villa Guerrero, 2013)

Exportaciones totales de flores de ornato

- México ocupa el 17° lugar como exportador de flores hacia los Estados Unidos (EU)

- El 99.7% de las exportaciones de flores de ornato se dirigen a los EU y Canadá. Mientras que solo el 0.3% restante se destina a Europa.
- El Estado de México es el principal productor de flores de corte en el país, actividad que genera sólo por exportación 300 millones de dólares anuales.
- Los floricultores mexiquenses contribuyen con 80% de las exportaciones (Asociación de floricultores de VG, Noviembre 2013).

Comercialización

La mayoría de los productores nacionales comercializan directamente la flor que producen, ya sea en mercados locales, al pie de sus casas o invernaderos o las trasladan a la Central de Abastos de la Ciudad de México, ya que el 55 % de las flores que se producen en el país se comercializan ahí.

En el mercado de flores de Tenancingo, Puebla se comercializa el 20 %; en el mercado de Jamaica de la Ciudad de México el 10 % y la venta directa a distribuidores del país es el 15 %. Finalmente son vendidas al intermediario, el cual posteriormente las re-comercializa a otras zonas y otras partes del país. (Claridades Agropecuarias, 2006)

Formas de cultivo

En el Estado de México, la actividad florícola está en un proceso de ajuste en cuanto a los métodos de producción.

Se están adoptando nuevas tecnologías, como es la producción de agricultura orgánica, donde se hace a un lado el uso excesivo de fertilizantes y pesticidas.

Se aplican fertilizantes orgánicos preparados por los mismos floricultores, con materiales de la región; desechos de cosechas, estiércol y harina de rocas, con lo que aumentan la calidad del producto y la durabilidad de la flor, al mismo tiempo que disminuyen costos.

Consideraciones finales

En suma, la actividad florícola en México, tiene gran importancia en el sector agrícola, por su alto valor y variedad de flores de corte, follaje, plantas y árboles que son comercializados a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, el desarrollo y crecimiento que ha registrado esta actividad en los últimos años, no corresponde a lo que potencialmente le corresponde en la industria florícola de la región e incluso para la propia economía nacional, toda vez que no se ha sacado provecho de las distintas ventajas competitivas, su posición geográfica para la exportación al mercado de los Estados Unidos.

Por otra parte, es importante considerar una serie de limitantes que contrarrestan el potencial desarrollo de la actividad como es el hecho de la escasa variedad de flores de corte con que cuenta México para la exportación; así como la carencia de estrategias explícitas para ubicar mercados y necesidades específicas en los destinos potenciales de los productos.

Debe tomarse en cuenta también que aun con el Tratado de Libre comercio de América del Norte persiste un numeroso conjunto de restricciones no arancelarias que limitan la capacidad exportadora en términos del mercado global, aunado a la falta de desarrollo de una cultura de exportación y existencia de un mercado interno con exceso de demanda.

La industria florícola Colombiana

El sector florícola en Colombia con más de cuatro décadas de existencia se ha posicionado como el segundo exportador mundial de flores, participando con el 14% del comercio total, después de Holanda que cuenta con una participación del 56%. El país, cuenta con las condiciones geográficas y topográficas propicias que favorecen la producción de las flores de alta calidad; como los diversos microclimas con óptimas condiciones de luminosidad, humedad, temperatura y fertilidad.

Desde su nacimiento de la floricultura se ha constituido como una actividad económica con el principal objetivo de producir para la exportación. Esto la ha conducido no solo a mejorar sus procesos productivos y comerciales, sino la ha estimulado a optimizar su cadena de suministro, de tal forma que esto ha hecho que se mantenga competitiva internacional.

La característica fundamental de la industria florícola colombiana es que cada una de las fincas nace con la misión de dirigir exclusivamente su proceso de producción, comercialización hacia a la exportación, lo que ha optimizado su cadena de suministro, y valido para mantener su competitividad internacional como ningún otro país.

La floricultura colombiana pasó de exportar unos cuantos miles de dólares anuales en sus inicios a vender en el exterior más de 500 millones de dólares por año, lo que vendrá a potenciarse con la entrada en vigencia del tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos donde estos productos pagarán un arancel del 0%. La exportación de flores colombianas al mundo, representa el 4 por ciento del porcentaje del PIB agropecuario de este país, y genera más de 120 mil empleos directos y cerca de 700 mil indirectos. (Dane-DIAN, 2015)

El modelo comercial de la cadena de valor

Uno de los principales activos de la floricultura colombiana son los lazos comerciales que ha construido desde que inició el cultivo y exportación de flores con el mercado americano, condición que estimuló el transporte aéreo, marítimo y terrestre. Su integración con el mercado americano ha sido constante en virtud de las ventajas geográficas para llevar la flor en poco tiempo, tres horas de vuelo, y de contar con una población con ingresos medios y altos.

El posicionamiento de la floricultura colombiana se ha conseguido básicamente a través de dos esquemas de comercialización: (Icoterms, 2000)

- i) Venta en lugar convenido Venta en *Free Carrier (named place)*³³
- ii) Venta de la mercancía en el mercado destino -Venta *Delivered Duty Paid (named destination place)*³⁴

Características del sector florícola

El sector floricultor colombiano está constituido por 247 empresas, de ellas el 57% son empresas medianas, 27% catalogadas como pequeña, 15% como grande y el restante 1% clasificadas como microempresas. Las grandes empresas aportan el 42% del total de los ingresos mientras que las medianas aportan el 52% y las pequeñas el 6%.

³³ El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen. También se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en el punto convenido. Así, el productor entrega las flores al agente de carga que representa el importador en el aeropuerto. El distribuidor es responsable del proceso que resta en términos de responsabilidad legal y costos para alcanzar al consumidor.

³⁴ Entregada derechos pagados (lugar de destino convenido). El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor. El tipo de transporte es polivalente/multimodal; se asume la responsabilidad de la exportación en origen y la nacionalización en destino de la carga, asumiendo costos y responsabilidad.

Tabla 2. Clasificación de las empresas del sector florícola según tamaño

Tamaño	Número de sociedades
Grande	37
Mediana	140
Pequeña	67
Micro	3
Total	247

Fuente: Superintendencia de sociedades

Generación de empleo

Los empleos directos en esta industria son de 140 mil empleados directos y estimulando cerca de 70,000 indirectos, siendo 74% permanentes y 26% temporales, una actividad altamente formal, que concentra el 25% del empleo rural femenino del país y de cada cien empleos que se generan 57 son para mujeres. (Asocolflores, ICA, 2013)

Principales flores cultivadas

- La floricultura en Colombia comercializa más de 250 especies florales y 1,600 variedades, por lo que dispone de abanico diversificado.
- La principal especie exportada es el clavel (estándar y miniatura), seguido por la rosa, con más del 60%.
- En general las flores tradicionales que se venden son: rosas, claveles, crisantemos y alstroemerias, y ramos mixtos.
- Siendo las rosas, crisantemos, claveles y alstroemerias, flores tropicales: heliconias y ginger.

Tabla 3. Variedades de flores producidas en Colombia

Productos	%
Rosas de corte	32
Claveles	14
Mini claveles	7
Crisantemos y pompones	8

Alstroemerias	5
Otros	33
Resto	1

Fuente: Consumer Trends Cut Flowers in the United States, 2010,
Agriculture and Agri Food Canada Society of American flowers

Superficie sembrada

En 2012 se encontraban registradas 495 empresas exportadoras, las cuales se ubican en 76 municipios en el país, básicamente de siete departamentos.

De acuerdo a la clasificación de pequeñas y medianas empresas, el 78,9% de los cultivos tienen menos de 5 hectáreas y el 80% son clasificados como Pymes, con estructuras organizacionales planas, pues el 90% de los funcionarios son operarios.

La producción de flores se realiza las 6,800 hectáreas, concentrada mayoritariamente en la Sabana de Bogotá (76%) y Antioquia (19%). Los tipos de flores que se producen son: rosas (33%), claveles (12%), mini crisantemos (8%), claveles (6%), y otros (32%)¹⁰ y como en la mayoría de los países, la producción de flores en Colombia depende del tipo, las rosas se cosechan cada 90 días y cada rosal tiene una vida útil hasta de 15 años, pero en el caso de los claveles, la cosecha se efectúa con una periodicidad semestral y la planta dura dos años en producción.

Mercado internacional

Las flores colombianas se exportan a 90 países, sin embargo, el 80.5% de estas ventas se concentra en siete países; Estados Unidos, Japón, Canadá, Rusia, Reino Unido, Holanda, España, entre otros, en sus inicios el 100% de las exportaciones de flores se realizaba hacia EU. Los principales mercados en Europa son el Reino Unido con 49,453.5 mdd, Países bajos 27,738.4 mdd y España 19,555.5 mdd. (Dane-DIAN, 2013)

Las flores colombianas se exportan a 90 países, no obstante el 95%.

- El 65% de las flores que consumen los norteamericanos, provienen de Colombia.
- Colombia es el 2° exportador mundial de flores.
- Cuenta con más de 1,600 tipos de flores
- Primer exportador de claveles.

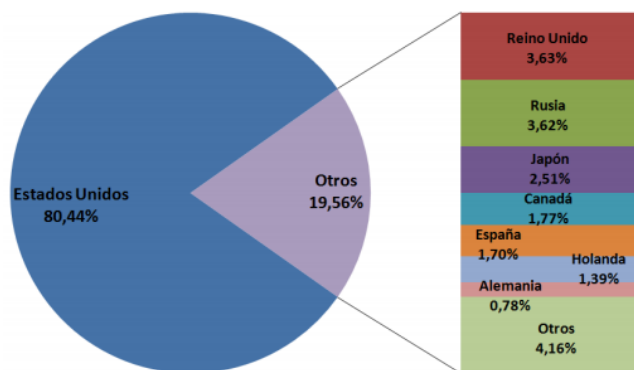
— Hace 20 años el 100% de las exportaciones se realizaba hacia los EU, y actualmente, el 76% de sus exportaciones van hacia EU, lo que indica que tres de cada cuatro flores importadas por los estadounidenses son colombianas. (Fuente: Dane-DIAN)

Exportaciones totales de flores de ornato

Las exportaciones florícolas de Colombia, comenzaron en 1965 con un retorno de 20 mdd, pero en el 2004 esta cifra alcanzó los 580 mdd. Estados Unidos es considerado como el mercado principal para el destino de las flores colombianas, ya que adquiere el 84% del total de sus exportaciones florícolas, lo que se traduce en 472 mdd y 141,700 toneladas en transporte aéreo. En 2013, las exportaciones FOB representaron un valor de 1,270 mdd, con 202,000 toneladas, esto hace a este subsector sea considerado como la principal rama agropecuaria no tradicional (Dane-DIAN, 2013).

De igual manera para 2013 la exportación de flores alcanzo los 1,344 millones de dólares; el 75% fueron al mercado de los Estados Unidos, 3% a Canadá, 6% a Rusia y, el 4% a Japón y Reino Unido, respectivamente. (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores y DANE, 2013)

Figura 3. Destino de las exportaciones de flor colombiana



Fuente: DANE. Cálculos: Crediseguros S.A

Comercialización

Un porcentaje considerable de las exportaciones de flores colombianas se realiza de manera atomizada, lo cual limita la obtención de mejores condiciones de precios y dificulta la activa

participación de los productores colombianos en los canales internacionales de distribución. Prueba de esta limitación es la ausencia de productores-exportadores nacionales en las subastas de flores en mercados europeos importantes tal es el caso de Holanda.

El establecimiento del precio en el mercado europeo se realiza a través de subastas, a diferencia de cómo se realiza en los Estados Unidos donde el precio de venta se fija en un mercado abierto y muy competitivo, donde no existe mucho margen de negociación por parte de los productores y se carece de un mercado con mecanismos de subasta.

- El mercado de los EU demanda fresca una mayor vida en florero de los productos.
- El 98% de la carga de producto floral se transportada vía aérea (Fuente: SIEX, DANE).
- La comercialización se desarrolla en la modalidad de venta directa a grandes cadenas de supermercados -negocios en firme-
- Para los supermercados la forma de venta de flores se hace en la presentación de “bouquets” y no en cajas, lo que facilita la oferta inmediata y mejores precios.
- La estacionalidad de las ventas: San Valentín, y día de las madres, que se traduce en una exportación de más de 500 millones de flores, cerca de 22,000 toneladas.
- Estas fechas representan cerca del 12% de las ventas totales de todo el año.

Ventajas y desventajas de la Industria florícola Colombiana

Ventajas

En lo general, el sector floricultor colombiano cuenta con ventajas naturales y económicas.

Naturales: clima, topografía plana, tierras fértiles y pisos térmicos

Económicas: mano de obra relativamente barata y bajos costos de transporte y almacenamiento por cercanía a los puertos de embarque al aeropuerto *El Dorado* y el de *Rionegro*.

De mercado: las preferencias arancelarias de ingreso al mercado de Estados Unidos otorgadas por el sistema ATPDEA10 que facilitan la competitividad de las flores colombianas en ese mercado.

Particularmente algunas de estas ventajas son:

- Desde su nacimiento la floricultura se ha constituido como una industria eminentemente de exportación.

- La industria tiene una eficiente planeación. La producción de nuevas variedades requieren de ocho meses atrás, las variedades existentes requieren podarse con dos meses de anticipación.
- Para atender la demanda del mercado estadounidense (san valentin y día de las madres), la flor debe ser cosechada tres semanas antes de la celebración. (durante 10 días se envían 500 millones de tallos)
- La transportación y comercialización, debe ser puntual y exacta, para cumplir con estos tiempos se lleven a cabo jornadas de 16 horas, entre cultivos, agencias, operadores terrestres, operadores aéreos y entidades de gobierno, que permitan despachar cerca de 36 aviones cargueros diarios que salen con flor en un día pico (Fuente: Aerocivil, OPAIN, Comité de Carga, 2013).
- Un día de alta demanda de flores, el muelle de carga internacional del aeropuerto El dorado (Bogotá, Colombia), hacen el ingreso entre 500 y 700 camiones cargados con flor. Cada uno de los camiones proviene de un cultivo o varios con carga para diferentes clientes.
- Durante los picos de mayor demanda el proceso de corte - descargue en el puerto aéreo de salida, se realiza en ocho horas, y en menos de 24 horas la flor este en el puerto destino.
- Por su variedad de especies, calidad, tamaño, color y aroma, las flores colombianas han logrado entrar a nuevos mercados tales como; Líbano, Azerbaiyán, India, Georgia, Filipinas, Guayana Francesa, Kenia, Nueva Guinea y Turquía, entre otros. (María Claudia Lacouture, Directora de Proexport)
- La industria florícola tradicional que está conformada por miles de productores, importadores, distribuidores y minoristas está en vías de extinción.
- En cuanto al factor fitosanitario y teniendo en cuenta que los productos se exportas a múltiples destinos, se hace necesario cumplir con los protocolos internacionales y la regulación internacional en la materia, así todos los productos cuentan con las constancias y permisos fitosanitarios, que certifican la ausencia de plagas y enfermedades.
- El sello FLORVERDE®, con el cual certifican la calidad de sus productos y la eficiencia dentro de sus procesos de producción a nivel internacional, además cuenta con robustos programas de responsabilidad social, junto con el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales.

En suma, estas ventajas y características, del sector floricultor colombiano les permite exportar el

95% del total de la producción de flores a más de 90 países, los acuerdos y tratados de libres comercio³⁵ estratégicamente gestionados, su infraestructura diseñada para posicionar su competitividad en el mundo vía calidad de sus productos, competitivos en costos, la estructura organizacional de cada una de las fincas son la clave para que Colombia en poco tiempo se haya posicionado como el segundo país exportador.

Desventajas

- La oferta de flor es altamente atomizada, esto, es, que los clientes usualmente completan su pedido con grupos de diferentes empresas floricultoras, son pocas las empresas que pueden hacer frente con su propia producción, la demanda que enfrenta, razón por la cual compran a terceros, hacen alianzas con otros cultivos, o el cliente considera comprar en varios cultivos.
- La presencia de nuevos países productores de América, África y Asia ha incrementado la oferta mucho más que la demanda lo que conlleva a bajos precios en el mercado de las flores en el mundo.
- Otro de los problemas externos que enfrentan los floricultores colombianos es la fragmentación de la industria que la hace vulnerable a los ciclos y vaivenes del mercado, pues carece de las empresas con poder de respuesta a las variaciones en la demanda y regular la oferta.
- La imposición de barreras y requisitos ambientales y social por parte del mercado europeo y japonés, por los daños e impactos negativos al medio ambiente por la utilización de ciertos insumos, fertilizantes químicos y las condiciones de contratación de mano de obra .
- Se presentan altos costos de transporte especializado de flores en la distribución al mercado de Estados Unidos -sistemas de manejo en frío, contratación de inspectores de control fitosanitario y control y prevención de tráfico de drogas, entre otros- costos que son asumidos por los exportadores.
- No existen canales de distribución internos organizados y con una baja absorción de los excedentes de producción del mercado interno, y ante una dificultad de colocar la venta en los mercados internacionales, esto se traduce en pérdidas para el productor nacional.
- La floricultura colombiana sigue dependiendo del desarrollo de variedades producidas en el extranjero así como de patentes, lo que hacen que las flores locales no se diferencien significativamente de las producidas por países como Holanda, Ecuador, México y Costa Rica. Adicionalmente, este hecho no permite obtener un mayor valor agregado.

³⁵ Después de ocho años de negociaciones con los Estados Unidos de Norte América (EE.UU), el 15 de mayo de 2012 entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio (TLC) de Colombia con Estados Unidos.

— Vulnerabilidad latente debido al incremento de los precios internacionales del petróleo, y por ende a la alza del precio de los insumos químicos, fertilizantes, plásticos y costos de transportación.

— Desbalance entre los ingresos y gastos de las empresas del sector; ya que mientras los ingresos dependen del comportamiento de los precios internacionales de las flores y de la tasa de cambio, los principales gastos están sujetos a la variación de los precios internos en el caso de los gastos en mano de obra.

En general, el sector posee otras debilidades al momento de enfrentarse al mercado mundial, tales como restricciones de carácter ambiental por el uso de ciertos insumos dentro de los cultivos, así como como cuestiones de contratación de mano de obra impuestas por el mercado europeo y japonés, la industria tiene una baja tecnificación e investigación, no existe innovación dentro del portafolio de productos, lo que hace que las flores colombianas no son un producto diferenciado dentro del mercado mundial, altos costos para el transporte especial de flores que requieren de manejo de cadenas de frío, controles sanitarios y fitosanitarios, no se cuenta con un sistema de distribución organizado para el consumo local, de igual modo los ingresos del sector dependen directamente de los precios internacionales de flores y la tasa de cambio.

Industria florícola de Ecuador

En Ecuador la industria florícola se ha consolidado tras tres décadas como una de las actividades de mayor importancia para la economía ecuatoriana, las flores se han convertido en el 4º producto de mayor exportación³⁶, detrás del petróleo, el banano, y los enlatados de pescado. En 2013, se exportaron casi 900 millones de dólares en flores, lo cual representa el 5% de las exportaciones totales, y el 17% de las no tradicionales. La industria de la flor tomó su potencial a mediados de los noventa, y fue creciendo y desarrollando una infraestructura y logística de tal manera que de 30 plantaciones existentes en 1990, hoy en día existen cerca de 450.

En América Latina el primer país en constituirse como país productor y exportador de flores de ornato fue Colombia, posteriormente Ecuador, Perú y Bolivia, siempre con la finalidad de participar en el mercado de los Estados Unidos de Norte América, en la actualidad, Ecuador es considerado como el segundo productor de rosas de corte y tercero en exportación de flores colocadas en el mercado internacional

³⁶ No se toma en cuenta las remesas ni el turismo que entran en el rubro servicios y transferencias

Esta industria abarca la producción, el cultivo y la comercialización de flores variadas tales como; flores de verano, flores tropicales, sin embargo, las rosas de corte es el producto más producido y vendido a nivel mundial, este producto en sus inicios se exportaba a 31 países y actualmente se venden en 90. El auge de la floricultura llegó al Ecuador en los años 1980 con el inicio de las exportaciones especialmente al estadounidense. La actividad mueve \$ 40.000 millones al año, de los cuales al Ecuador le corresponde \$ 300 millones y empezó su notoriedad a principio de los años 90, cuando le comenzó a generar ingresos importantes al país, actualmente la exportación de flores representa el 7.6% de las exportaciones no tradicionales.

La floricultura ecuatoriana se ha desarrollado como una actividad que emplea intensivamente mano de obra, lo que ha favorecido al empleo al interior de las provincias y regiones, (ejemplo en Cayambe una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas, mientras que las tierras ganaderas emplean a 5 personas, por cada 50 hectáreas), estimándose que cerca de 120 mil empleos son generados por esta actividad. (INEC, 2013)

Variedades producidas

Los productos de mayor producción son las rosas de corte, de las que se cuenta con más de 300 variedades, de las cuales 60 están destinadas exclusivamente a la exportación. En segundo término se encuentra el cultivo del Clavel, en sus diferentes variedades, colores, tallos verticales con un alto periodo de vida después del corte. El Crisantemo y Pompón con tamaño y colores únicos, las Flores Tropicales con más de 100 variedades caracterizadas por sus formas, colores, tamaños, no requiere de refrigeración y resistente a su manejo en su proceso de embalaje completan el espectro de productos mayormente cultivados en Ecuador.

Tabla 4. Variedades de flores de Ecuador

Producto	Participación	No. de empresas	Hectáreas
Rosas	65%	275	2,517.20
Flores de verano	25%	45	188.9
Flores tropicales	7%	7	76.3
Propagación	3%	3	1.7
Total	100	447	3,504.5

Fuente: FLORECUADOR, PRO ECUADOR, 2013, MAGAP/SIGARO_SENACYT 2014)

Superficie cosechada

En 2012 Ecuador tenía registradas 571 fincas dedicadas a la floricultura, concentradas en 13 provincias poco más de 4 mil hectáreas dedicadas a la siembra de flores; Pichincha, con aproximadamente 66% de la superficie total, Cotopaxi: 16%, Azuay con el 6 %, Imbabura con el 5% y las demás provincias como Carchi, Chimborazo, Cañar, y Loja con el 6, 6%. La región Costa, Guayas con el 4,4%. Lo que hace que en promedio cada finca cultive 7.1 ha, sembrando en promedio 4.6 variedades por hectárea. El 65% de los productores se clasifican como pequeños productores, y el 25% como mediano y solo el 10% están considerados como grandes productores. (DICI, PRO ECUADOR, 2013)

Principales flores de producción y comercialización

El clima y biodiversidad del Ecuador es el factor que ha permitido consolidar a este país como uno de los mejores en el cultivo de flores, llevándolo a destacar a nivel mundial. Entre las principales flores se encuentran; los claveles, crisantemos, gypsófilas, rosas, entre otras. La rosa posee más de 300 variedades, de las cuales exporta 60 variedades siendo de este grupo de especies la que lidera en comercialización y producción ya que tiene un total de 2,517.20 hectáreas a nivel nacional. El clavel y los crisantemos por su variedad de tallos y colores también son apreciados por el consumidor, este cultivo cuenta con 88.6 hectáreas para su producción a nivel nacional, mientras que las gypsófilas se producen en una extensión de 316.4 hectáreas y las flores de verano 188.9 hectáreas.

Las regiones productoras de flores (que principalmente concentradas en cultivo de rosa de corte) son: sierra ecuatoriana; Pichincha, Cotopaxi, Cayambe, Guayas. La mayoría de fincas están dedicadas a siembra de flores de verano; *gypsophila*, *hypericum*, *delphinium* y lirios, y se encuentran en *Cayambe, Quito, Tabacundo, Machachi, Latacunga, Ambato y Cuenca*.

Las provincias con mayor diversidad de flores ofertadas son Azuay y Pichincha. Esta última provincia figura como el principal productor de Flores ecuatorianas, y primer productor de rosas, claveles, gypsophilla, calla, hypericom, flores de verano y follajes. Imbabura es un fuerte productor de limunion, Santa Elena de gerberas y Guayas de Flores tropicales.

Exportaciones del Sector

La evolución de las exportaciones de flores ha sido de ascendente, por consecuencia tanto el volumen de producción como su valor ha ido en aumento. El monto en valor FOB para el 2001 fue de \$283.050 y para el 2013 de \$880.123.

De esta manera, Ecuador se coloca como uno de los países con mayor producción de rosas del mundo con aproximadamente 4.000 hectáreas sembradas de producción de flores. (Pacific Credit Rating, 2011). Con un monto en dólares de las exportaciones de flores de Ecuador al mundo presenta un crecimiento sostenido del 11.21% anual en el periodo 2001-2012, mientras que la cantidad (toneladas) exportada de este sector en el mismo periodo creció el 5 % anual, con algunas caídas en los años 2006, 2007 y 2009.

Figura 4. Exportaciones de flores Ecuatorianas (Miles de dólares)



Fuente: Banco Central de Ecuador (BCE), Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR, 2013

Ecuador produce principalmente dos tipos de flores para exportación, las rosas y las *gyphsofilas*, ambos tipos de flores de 2008 a 2012 presentaron un crecimiento promedio anual de 1.5% y 68.5 %. Las rosas de corte son líderes en el mercado ecuatoriano mostrando en los últimos años un crecimiento total absoluto tanto en volumen como en valor. Otras variedades que están incursionando en el mercado externo son: claveles y lirios, sin embargo por su estacionalidad su crecimiento ha sido marginal.

Tabla. 5. Principales flores de exportación

Ecuador 2008-2012

(miles de dólares)

Grupos	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (A abr)	TCPA 2008 - 2012	Partic.% 2012
Rosas	538,973	475,915	438,400	501,747	572,446	205,818	1.52%	74.70%
Gypsophila	8,564	25,646	57,159	60,196	68,817	22,874	68.37%	8.98%
Demás flores	10,023	45,137	112,203	113,732	125,042	31,432	87.94%	16.32%
Total General	557,560	546,699	607,761	675,675	766,305	260,123	8.27%	100.00%
Toneladas								
Rosas	103,530	87,485	77,506	87,275	93,801	37,480	-2.44%	74.25%
Gypsophila	1,410	4,570	9,994	9,911	10,932	3,215	66.86%	8.65%
Demás flores	2,093	8,686	18,232	19,874	21,601	7,915	79.23%	17.10%
Total General	107,034	100,741	105,733	117,059	126,334	48,610	4.23%	100.00%

Fuente: Fuente: Banco Central de Ecuador (BCE), Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR, 2013

Destino principal del sector florícola

Los principales mercados de destino de las flores ecuatorianas son: Estados Unidos con una participación de 40%, seguida de Rusia con un 25%, de Holanda con un 9%, Italia con un 4%, Canadá y Ucrania con un 3% y España con un 2% principalmente. (BCE, 2013)

Tabla 6. Principales mercados de la flor ecuatoriana (valor en miles de dólares)

PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2008-2012	%Part. 2012
ESTADOS UNIDOS	398,867	227,043	253,212	275,951	303,354	89,698	-6.61%	39.59%
RUSIA	55,234	111,457	129,316	155,245	190,399	60,007	36.26%	24.85%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	37,614	77,306	58,239	64,783	70,373	20,140	16.95%	9.18%
ITALIA	7,404	21,166	24,234	26,797	30,134	7,236	42.04%	3.93%
CANADA	6,543	15,822	21,570	25,049	24,709	7,118	39.40%	3.22%
UCRANIA	2,390	7,460	15,594	19,020	23,157	10,833	76.43%	3.02%
ESPAÑA	6,908	15,122	15,027	17,333	17,542	5,167	26.24%	2.29%
ALEMANIA	4,810	12,129	12,744	12,451	12,708	4,643	27.50%	1.66%
CHILE	4,228	6,288	7,234	10,074	11,541	3,844	28.54%	1.51%
JAPON	4,336	5,948	7,187	8,181	10,564	2,642	24.93%	1.38%
KAZAJSTAN	291	1,598	3,957	5,556	7,890	5,166	128.21%	1.03%
FRANCIA	2,927	7,591	8,002	8,178	7,889	2,946	28.13%	1.03%
SUIZA	3,535	8,707	8,221	6,955	7,089	3,451	18.99%	0.93%
COLOMBIA	3,236	2,952	3,685	4,741	4,794	1,132	10.32%	0.63%
REINO UNIDO	2,745	2,825	2,407	2,614	4,251	2,040	11.55%	0.55%
BRASIL	85	279	1,247	2,852	4,000	1,191	162.10%	0.52%
ESLOVAQUIA	60	294	2,155	3,501	2,816	33	161.54%	0.37%
ARGENTINA	1,483	2,178	2,344	2,891	2,705	1,328	16.22%	0.35%
OTROS	16,872	22,541	33,396	25,513	32,403	31,507	17.72%	3.97%
TOTAL	559,568	548,708	609,771	677,686	768,317	260,123	1.84%	100.00%

Fuente: Fuente: Banco Central de Ecuador (BCE), Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR, 2013

Entre los mayores competidores de las flores ecuatorianas estas los Países Bajos, principalmente Holanda, en la región se encuentra a Colombia, si bien los Países Bajos ocupan la mayor proporción del mercado, tanto en producción y venta más del 50.% de participación del total de las exportaciones dirigidas principalmente a Alemania, Reino Unido y Francia.

Mientras que los principales importadores de flores en el mundo son: América del Norte: Estados Unidos y Canadá; Europa: Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Rusia y Francia; mientras que en Asia: Japón.

Comportamiento y tendencias del consumo flores en el mundo

La demanda de flores en el mercado mundial está evolucionando al grado de que la tendencia del consumo en el futuro es hacia la producción de flores orgánicas, certificación bajo una producción respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable, Cobra especial relevancia las rosas orgánicas comestibles libres de cualquier químico; herbicida, pesticida o fertilizante de igualmente los mercados empiezan a desarrollar y aplicar conceptos como el comercio justo y éticas en los negocios.

Así, el mercado internacional de las flores se caracteriza por un alto grado de concentración del producto y del origen. Los principales consumidores per cápita de flores son los países de la Unión Europea, seguido por América del Norte con Reino Unido y Japón. Mientras que Alemania, Reino Unido, Francia y Holanda lideran las importaciones de flores.

Comercialización

Las flores ecuatorianas se comercializan a través de cinco canales.

- El primer canal de comercialización se efectúa a través de un *broker*³⁷ local que contacta con el importador, este a su vez vende a los distribuidores o supermercados del país de destino.
- La segunda vía de comercialización de flores es desde la plantación directamente al importador,
- La tercera implica una relación directa entre el productor y el distribuidor.

³⁷ Persona que, por oficio, actúa como intermediaria en operaciones de compra y venta de valores

- La cuarta consiste en la venta directa desde la plantación a floristerías que distribuyen al consumidor final.
- El quinto canal de comercialización son las subastas en Europa y Japón.

Las empresas pequeñas o jóvenes generalmente adoptan estrategias de comercialización a través de intermediarios, mientras que las grandes disponen de un departamento o una filial responsable del manejo de las operaciones de comercialización, lo que refleja un creciente proceso de concentración y control de todo el ciclo de la industria de flores que únicamente podrá ser liderado por plantaciones con fuerte poder económico, capaces de acceder a tecnologías de comunicación e información y con posibilidades de desarrollar procesos productivos altamente eficientes en términos de volumen y calidad. (GASSELIN, OP. CIT.: 277)

Fortalezas del sector florícola de Ecuador

Ventajas

- En el tema de impuestos, Colombia tiene ventaja arancelaria con respecto a Ecuador y sus otros competidores como Etiopía, República Unida de Tanzania y Zambia, poseen mayores preferencias en ciertos países pero Ecuador tiene ventajas en los mercados de Argentina y Brasil.
- Ecuador cuenta con un número importante de acuerdos comerciales con los principales consumidores del mundo, aunado a la aplicación de estrategias de diferenciación e innovación han permitido la permanencia y crecimiento de los productos cultivados en Ecuador.
- Se han realizado importantes inversiones en infraestructura y medios de transporte (construcción de la terminal de carga en el aeropuerto de Tababela), lo que favorecen las operaciones y logística en el comercio de la flor.
- La inversión en equipo y tecnología al interior del sector florícola han mejorado sustancialmente el proceso de producción logrando mayor productividad y eficiencia.
- En los aspectos ambientales, Ecuador ha avanzado significativamente en el combate de plagas y ácaros, moscas malignas, pulgones, etc

Desventajas

- No se han concretado acuerdos o tratados comerciales con los Estados Unidos (renovación de acuerdo comercial) y la Unión Europea.
- Requiere de mayores inversiones en la infraestructura de los puertos marítimos.

- Dificultad de cumplir los estándares de calidad solicitados por la Unión Europea, requerimientos internacionales de sellos ambientales y sociales, manejo apropiado de los recursos como el agua, fertilizantes uso de plaguicidas y fertilizantes destino de los residuos y la protección ocupacional.
- La tecnificación de los procesos de producción florícola en algunas de las regiones del país ha desplazado una gran cantidad de mano de obra.
- En cuanto a los costos de transportación internacional, el sector aún enfrenta altos costos de transportación de flores, lo que ocasiona que dichos productos sean menos competitivos respecto a los países exportadores de flores de la región. (p.e. en Colombia el costo es de \$0.80 USD por kilo, mientras que en Ecuador el costo promedio es de \$1.30 USD por kilo)
- En cuanto a la demanda local, la mayoría de las nuevas empresas productoras de flores de ornato se enfocan principalmente a la exportación, sin embargo, hasta ahora la mayoría no ha concebido la importancia de impulsar y atender la demanda del mercado interno.
- La presencia de nuevos competidores en el mundo se puede transformar en una amenaza, toda vez que la falta de inversión en infraestructura, logística, y la falta de programas gubernamentales dirigidos al fomento e impulso de la floricultura aumentan la posibilidad de que el sector ecuatoriano quede rezagado y pierda competitividad internacional.
- Ecuador presenta mayores costos frente Colombia su principal competidor de la región, ya que la estructura de costos Colombia tiene costos más bajos, por ejemplo, el transporte aéreo: el Aeropuerto de Quito, funciona solo hasta las 00:30, mientras que el de Bogotá está abierto las 24 horas, lo que permite ganar casi un día entero a los exportadores colombianos. La Pista del Aeropuerto de Quito es de poco más de 3 km, lo que restringen la carga de los aviones al 85% de su capacidad, en Bogotá, la pista es de 4Km, y por tanto los aviones despegan al 95% de su capacidad de carga.

Conclusiones

La revisión y seguimiento realizado en el presente documento es una aproximación a una actividad económica que para el caso de Colombia y Ecuador se constituye como la tercera y cuarta en importancia a juzgar por el valor, el los empleo generado, no así para el caso de la economía mexicana en la cual la floricultura se ha relativizado su participación al producto interno bruto y solo se ha tomado en cuenta en análisis local o regional.

La historia pone a los tres países en un periodo de arranque en cuanto al cultivo de flores de ornato como una actividad estrictamente comercial, sus inicios registrados en la década de los

ochentas y el auge e importancia una década después, con poco más de tres décadas se tiene material suficiente para describir con claridad porque en dos de los tres países la floricultura se ha consolidado como una verdadera industria y porque en otras solo marginalmente ha tenido efectos a nivel de local.

El ejercicio de revisión y análisis ha permitido identificar una serie de características específicas en cada uno de los países, que finalmente terminan siendo clave para entender por qué la floricultura ha tomado diferentes caminos como actividad económica y comercial, por lo tanto los elementos que se obtuvieron en este ejercicio comparativo son:

— Los tres países están separados por miles de kilómetros de los dos países de Norte América el cual es considerado como uno de los mercados más importante a nivel mundial.

— En Colombia, Ecuador y en México el eslabón más débil de la cadena de producción de flores de ornato son los productores a pequeña escala, los cuales desarrollan su actividad en condiciones “artesanales” en condiciones de pobreza y alta migración, escaso o nulo uso de tecnología y equipo y desconocimiento de la producción orientada a la exportación, lo que deja entender porque este grupo de productores tiene muy bajos niveles de productividad.

— Las tres naciones, cuenta con acuerdos y tratados comerciales internacionales y regionales, lo que los hace partícipes del mercado mundial de la industria florícola, implícitamente subordinados a la hegemonía económica del comprador más grande del mundo (Estados Unidos de Norte América), que veladamente conlleva a una división internacional de la producción agroindustrial en un mercado que busca cubrir la demanda de productos que al país comprador le deriven un sinnúmero de externalidades negativas.

— La floricultura de Ecuador y Colombia a diferencia de la que se practica en México, está orientada principalmente a la producción con fines de exportación, mientras que para el caso de la floricultura en México la mayoría de los productores está enfocado a atender la demanda interna.

— La alta competencia entre productores se refleja en menores precios, la forma de compensar esto es pagando menos a los trabajadores de campo y no respetando estándares medioambientales, al emplear sustancias químicas prohibidas para incrementar la productividad.

— La Rosa de corte es un producto con una marcada demanda estacional, donde las mayores ventas dependen de fechas como San Valentín, el Día de la Madre, bodas o cumpleaños, estas condiciones de mercado impide la posibilidad de fijación de precios³⁸.

— En los tres países, el trabajo con seguridad social y sindicalizado de sus empleados es una tarea pendiente.

— Otro de los problemas de la producción de flores y plantas decorativas son las condiciones, a menudo precarias, en las que trabajan los ayudantes temporales, así como los menores de edad.

— Los mercados internacionales están interesados en productos que sean amigables con el medio ambiente así como comercio justo.

Reflexiones finales

En resumen el cultivo de flor en cada país encierra complejidades, dimensiones y percepciones diferenciadas, el sector tiene por característica principal, en el mayor de los casos, estar al amparo de las políticas de promoción de productos de exportación no tradicionales. Así el posicionamiento de la agroindustria de flores en el mercado internacional, el crecimiento de la producción, la generación de empleo; el valor de la producción aparece como parte de las bondades de un modelo agroindustrial basados en tecnología de punta.

Se coincide con distintos análisis que los beneficios obtenidos por el crecimiento y desarrollo de esta actividad se han dado a costa de negativos impactos ambientales e impactos nocivos para las poblaciones aledañas a las plantaciones los niveles de inequidad en ingresos y desarrollo en las localidades dedicadas a al cultivo de flores ha propiciado mayor concentración del poder y la riqueza.

Los efectos macroeconómicos del cultivo de flor; generación de divisas, creación de empleos y algunas inversiones en infraestructura son irrefutables, no obstante otras miradas cuestionan esta relación directa, entre el ingreso de divisas y su incidencia sobre el bienestar de la población, una conclusión más mesurada debe relativizar estos impactos catalogados como benéficos, debe orientarse el juicio y análisis objetivo de cómo los efectos un modelo de comercio internacional como el de la floricultura están cobijados por un velo perverso que en lugar de propiciar y

³⁸ Una opción sería la introducción de sellos de calidad, como en el caso de la producción del café, que garantizan el cumplimiento de estándares laborales y ambientales en la producción. Esta propuesta, empero, tampoco cambiaría la estrategia mundial de los precios.

garantizar el bienestar social, correlacionan con el deterioro de la calidad de vida de la población y acentuando la inequidad de la riqueza.

Ecuador y Colombia han están en una búsqueda permanente de nuevos mercados, en los distintos continentes, si bien se han centrado y conservado en el mercado estadounidense, hoy en día estos países tienen ventas con el mercado Europeo, Asia, África, Rusia etc. El reto de la competencia extranjera es tomado como oportunidades aprovechables, el cual ha redundado en una mayor organización y calidad de los productos de estos países. Para el caso de México, las ventajas naturales en el sector agrícola no han sido transformadas en ventajas competitivas, ello muestra su baja productividad, y su nula insípida participación en el en el mercado internacional.

La estructura organizacional es un factor que ha marcado el desarrollo del sector florícola, en mayor grado en Colombia y Ecuador donde existe una estructura organizacional formalmente establecida, donde el dueño, difícilmente participa en la toma de decisiones, mientras que el caso mexicano no existe tal estructura y más bien el sistema es meramente artesanal, el dueño participa directamente en todos y cada uno de los procesos de la cadena de producción y comercialización.

La estructura de las empresas ha invertido en tecnologías eficientes y bastante sofisticadas, generalmente pertenecientes a propietarios nacionales o extranjeros de alta capacidad económica, estas empresas por lo general ofrecen las mejores condiciones de trabajo. Un segundo grupo de empresas está constituido por plantaciones con tecnología e insumos baratos y de dudosa calidad y que proporcionan ambientes laborales bastante vulnerables.

En el extremo opuesto están los pequeños productores familiares, en la cual tienen baja capacidad de producción y mercados muy restringidos. La mayor parte de la producción de este sector se orienta al mercado interno, sea a través de la comercialización de plántulas para las fincas más grandes o de flores en ciudades grandes y medianas.

En los tres países las afecciones y síntomas en la salud pública como consecuencia de la exposición de los trabajadores a los químicos han sido soslayadas, no obstante las frecuentes cefaleas, infecciones de garganta, cataratas, alergias o problemas respiratorios. Así, el empleo de químicos no solo afecta la salud de los trabajadores florícolas sino también la base natural sobre

la que se sostienen las plantaciones, contamina el medio ambiente y los recursos naturales.

Bibliografía.

- ASOCOLFLORES. Floricultura colombiana. Estadísticas 2009. [en línea]. 2009. [consultado el 28 de febrero de 2011]. Disponible en: <<http://asocolflores.org/asocolflores/swf/Floricultura-Colombiana.pdf>>
- ASOCOLFLORES. Florverde® logrando una floricultura competitiva y sostenible, con responsabilidad social. Cambiando el rumbo 2009. [en línea]. 2009. [consultado 18 enero de 2011]. Disponible en: <http://www.cecodes.org.co/descargas/casos_sostenibilidad/casosind/asocolflores.pdf>
- Bancomext (2001, 2002, 2005, 2020, 2012,2014, 2014), Guía de Exportación Sectorial. Flores y Plantas, México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Consejo Mexicano de la Flor (2010), "Villa Guerrero Mercado Mexicano de Flores y Plantas", en Comunicado 08/09/2010.
- Consejo Mexicano de la Flor (2004), “Integración de 5 Comités Estatales de la Cadena Productiva”, en Comunicado 10/13/2004.
- Consejo Mexicano de la Flor (2004), “Se constituye el Mercado Mexicano de Flores y Plantas”, en Comunicado 04/28/2004.
- Consejo Mexicano de la Flor (2004), Directorio de afiliados. (18 de febrero).
- Consejo Mexicano de la Flor, A.C. (2005), “Expoflor Internacional México 2005”. (21 de febrero de 2005).
- Consejo Nacional Agropecuario (2005), Miembros de la Comisión Ejecutiva. Disponible en: (febrero 15).
- Consejo Nacional Agropecuario (2005). (05 de junio de 2005).
- DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Sector floricultor en Colombia 1995 – marzo de 2005. [en línea]. 2005. [consultado el 27 de noviembre de 2010]. Disponibles en: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/FLORES_1.pdf>
- GEM (2005), “En producción florícola, la entidad ocupa el primer lugar a nivel nacional”, en Contexto. Disponible en: (febrero de 2005).
- INEGI (1994), VII Censo Agrícola-Ganadero. Resultados definitivos Estado de México, México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

- INEGI (2000), “Tabulados Básicos Nacionales y por Entidad Federativa. Base de datos y Tabulados de la Muestra Censal”, en XII Censo General de Población y Vivienda, 2000, México.
- MINISTERIO DE COMERCIO y PROEXPORT Colombia. Exportaciones colombianas. Marzo 2010. [en línea]. 2010. [consultado el 18 enero de 2011]. Disponible en: <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-ExpoMarzo.pdf>>
- “Santa María Rayón será sede del Nuevo Mercado Mexicano de Flores y Plantas”, en Comunicado 08/09/2004.
- Orozco, María et al. (2003), “Competitividad local de la agricultura ornamental en México”, en Revista Ciencia Ergo Sum, marzo-junio, vol. 10-1, México.
- PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar a Japón. [en línea]. 2008. [Consultado el 10 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4533DocumentNo7382.PDF>>
- SAGARPA (2004, 2010,2013), Sistema de Información Agropecuaria de Consulta por Entidad federativa 1980-2033 (SIACON). (18 de septiembre). Sección Amarilla (2044). Secretaría de Economía y Fomento Industrial (Secofi) (2015), Anuarios estadísticos. Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SIIM). (21 de febrero). Visaflor, S. de R.L. de C.V. (2005). (22 de febrero).
- SAGARPA (2014), Análisis comparativo de indicadores del sector agroalimentario de México y otros países, México.
- SAGARPA (2015), Sistema de Información Agropecuaria de Consulta por Entidad federativa 1980-2014. (SIACON).
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Sistema de Información y riesgo empresarial SIREM. [en línea] [consultado el 1 de marzo de 2011]. Disponible en: <<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>>
- TRADE MAP. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. [en línea]. 2010. [Consultado el 18 de Abril de 2011]. Disponible en: <http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx>

Links de interés

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf
<http://www.flacsoandes.org/ciepyemes/media/boletines/04.pdf>

<http://www.an.com.br/2001/jul/16/0ger.htm><http://www.an.com.br/2001/jul/16/0ger.htm>

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm>

www.expoflores.com www.agroecuador.com

www.fedexpor.com

www.freshinfo.com

www.mosflor.ru

www.inflor.ec

www.roseconnection.ec

www.hortitencia.com

www.plantecuador.com

Blogs

<http://www.flowerchat.com>

<http://www.flowergodmother.com/blossoms-3/>

<http://www.floristbuyingclub.com/>

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

*CAPÍTULO 16: EMERGENCIA DE UN NUEVO PARADIGMA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL:
PARADIGMA CUÁNTICO*

Lázaro Rodríguez Ariza, Universidad de Granada,
María Rosario Pacheco Olivares,
Mónica Santos Cebrián,
M^a del Rocío Flores Jimeno,
Universidad Rey Juan Carlos

CAPÍTULO 16

EMERGENCIA DE UN NUEVO PARADIGMA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: PARADIGMA CUÁNTICO

Lázaro Rodríguez Ariza, Universidad de Granada, María Rosario Pacheco Olivares, Mónica Santos Cebrián, M^a del Rocío Flores Jimeno, Universidad Rey Juan Carlos

Resumen:

La nueva visión del mundo en general y del ser humano en particular que se impone a partir de los descubrimientos que llegan desde las áreas de la Física Cuántica, la Economía del Comportamiento y la Neurociencia, se ha trasladado también al ámbito de los negocios, con la emergencia de un nuevo paradigma: el paradigma cuántico. Así, a partir de nuevas formas de entender y gestionar la realidad surgidas desde la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad, se identifican y describen los postulados que mayor influencia han tenido en el ámbito de la Administración de Empresas, con el objeto de construir de forma explícita los fundamentos del nuevo paradigma. Bajo el prisma de dichos axiomas y ante la certeza empírica de altas tasas de fracaso de modelos de gestión que tratan de incorporar esta nueva visión, se revisan los factores de fracaso a fin de analizar la posible relación existente entre dichos índices y la asunción, de forma tácita, de los axiomas centrales del paradigma mecanicista.

Palabras clave:

Paradigma, Economía del Comportamiento, Informes integrados, Modelos de gestión, Balanced Scorecard

Introducción

Las ciencias sociales siempre se han inspirado en los métodos y descubrimientos procedentes de las ciencias naturales. En un esfuerzo por emular el rigor científico y los métodos de las ciencias naturales, las disciplinas de la economía y de la gestión de empresas adoptaron una visión mecanicista y objetivista de la realidad que obedecía a leyes universales inmutables al estilo de la física newtoniana y de la biología darwinista. Para el descubrimiento de esas pretendidas leyes universales se priorizó el pensamiento analítico y reduccionista, las metodologías cuantitativas y la creación de modelos matemáticos que establecían relaciones lineales causa-efecto. Surgen así los modelos de corte hipotético-deductivo de la Teoría Económica Neoclásica y la configuración de la administración y dirección de empresas como una disciplina científica a partir de la publicación de la obra “Principles of Scientific Management” de Frederick W. Taylor en 1911.

A pesar de que estas aproximaciones teóricas a la economía y a la organización y gestión de empresas han sufrido importantes críticas y reveses, no han sido aún desbancadas. De este modo, siguen constituyendo el pensamiento ortodoxo en sus respectivas áreas y sus líneas directrices se siguen impartiendo en importantes escuelas de negocios (Denning, 2012).

Las significativas transformaciones sufridas en el entorno económico, empresarial, político y social a partir del último cuarto del siglo XX y los descubrimientos científicos del último siglo, han puesto en evidencia las importantes debilidades y lagunas de estos enfoques mecanicistas. Como alternativa al clásico paradigma mecanicista, proponemos la presentación de los principios fundamentales que gobiernan el nuevo paradigma que está emergiendo en el área de organización de empresas. Este nuevo paradigma, al que denominamos Paradigma Cuántico³⁹ se configura a raíz de los descubrimientos realizados desde el área de la Física Cuántica, la Economía Conductual y la Neurociencia, así como de las nuevas formas de entender y gestionar la realidad surgidas desde la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad. Bajo este nuevo prisma, se concibe a la empresa como un organismo vivo, como un sistema complejo y cerrado⁴⁰ con propiedades emergentes, que para sobrevivir y adaptarse a los cambios del entorno y manejar la incertidumbre, debe alojar un sistema de gestión empresarial radicalmente distinto, basado en “el ser” en vez de en “el hacer”(Sutíl y Pacheco, 2013).

Consideramos que la asunción de esta concepción de la organización es crucial para que las empresas se puedan desenvolver en el entorno actual caracterizado por las turbulencias, la innovación continua, la globalización y la inter-conectividad. Bajo el nuevo paradigma, se adopta una visión íntegramente humanista al considerar a las personas no como un recurso más que ha de ser gestionado y controlado, sino como la principal fuente de saberes y otros recursos intangibles que dotan a la empresa de la capacidad de adaptarse al entorno y de modificarlo. En este sentido, las aportaciones de la neurociencia desvelan una nueva forma de entender la gestión empresarial más ética, más responsable y más centrada en la promoción de las capacidades humanas a través del entendimiento del comportamiento humano individualmente y en relación a los demás (Goleman, 2015). En este contexto, desde la economía conductual se considera absolutamente indispensable integrar el rol de las emociones no solo en la toma de decisiones,

³⁹ De acuerdo con la teoría cuántica, el universo se compone básicamente de un conjunto de señales o un campo de información mucho más parecido a un “gran pensamiento” que a una “gran máquina” tal y como lo concebía el paradigma mecanicista. La visión cuántica del mundo caracteriza al universo como un sistema autoorganizado de carácter dinámico, impredecible y subjetivo. En Sariohghahalam, N et. al (2010) “*The Enigma of Physics’ Quantum Skills Strategies in the Area of Management*” Modern Applied Sciences Vol 4, nº 5, May.

⁴⁰ De acuerdo a la Teoría de la Autopoiesis de Maturama y Varela, los seres vivos son sistemas abiertos en cuanto que intercambian recursos y energía con el entorno, pero se configuran como sistemas cerrados en relación a su estructura.

sino también en los modelos de gestión empresarial (Kahneman, 2013). La neurociencia ha demostrado que las emociones mantienen la curiosidad, nos sirven para comunicarnos y son imprescindibles en los procesos de razonamiento y toma de decisiones, es decir, los procesos emocionales y los cognitivos son inseparables (Damasio, 1994, 2005). Partiendo de las siguientes premisas evidenciadas por la literatura teórica y empírica publicada en el área de gestión:

- a) La relevancia de los intangibles en los procesos de creación de valor y en la generación de ventajas competitivas y cooperativas de las organizaciones.
- b) El ser humano como factor dinamizador de los intangibles y el que da sentido a la realidad de la organización como tal.
- c) Certeza empírica de altas tasas de fracaso en los procesos de implantación de los modelos de gestión que sitúan su punto de mira sobre los intangibles para incorporarlos a la estrategia empresarial,

el objeto de nuestro trabajo consiste en analizar la posible relación existente entre dichos índices de fracaso y la asunción, de forma tácita, de los axiomas centrales del paradigma mecanicista.

En la primera parte del trabajo se describen y se comparan los postulados sobre los que se construye el pensamiento del paradigma Newtoniano-Mecanicista y del paradigma Cuántico que mayor influencia han tenido en el área de la Administración y Dirección de Empresas (Vargas Hernández, 2015). Todo ello, con el objeto de desvelar aquellos axiomas que han tenido una mayor influencia en la concepción de la organización y en consecuencia, en los modelos de gestión aplicables.

En la segunda parte, se han revisado diferentes trabajos publicados acerca de los factores de éxito y fracaso en la aplicación de estas nuevas generaciones de modelos de gestión, en particular, aquellos centrados en el análisis de dichos factores en el proceso de diseño e implantación del Balanced Scorecard (BSC) como modelo representativo de las modernas herramientas de medición y gestión de intangibles.

Tras esta revisión, concluimos que en el área de la administración de empresas se asumen ideas preconcebidas acerca del comportamiento humano, del conocimiento, de la ciencia y de la realidad que hay que desterrar y sustituir por otras nuevas para que las empresas puedan aprovechar todo su potencial. Los resultados de nuestro trabajo sugieren una estrecha relación entre los factores de fracaso de los modelos parciales de gestión y los axiomas básicos asumidos en la gestión empresarial tradicional.

La ciencia de la Administración y Dirección de Empresas bajo el paradigma Newtoniano-Mecanicista versus paradigma cuántico.

El nacimiento de la ciencia moderna surge bajo la influencia del pensamiento cartesiano que introduce la idea de que todo el universo a excepción de la mente funciona como una inmensa máquina y que su funcionamiento obedece a leyes universales. Descartes propone un sistema filosófico para eliminar la incertidumbre empleando el uso de la razón a partir de premisas incuestionables. Bajo una concepción dual del universo (separación mente-cuerpo) las matemáticas se convierten en el lenguaje que puede explicar el funcionamiento del universo material a partir de verdades evidentes, demostrables y atemporales.

Las aportaciones de Newton consolidan, mediante la práctica experimental y el establecimiento de relaciones causa-efecto, las ideas de Descartes y el empleo del Método Científico como única forma de hallar las leyes universales y atemporales que rigen el universo. Bajo la influencia de estas ideas, el ánimo de perfeccionar y depurar el Método Científico da lugar a la corriente del Positivismo-Lógico y a la utilización del método hipotético-deductivo como herramienta para conocer la realidad.

El enfoque de esta filosofía mecanicista en el ámbito de la Economía y de las Ciencias de la Administración de Empresas fue desarrollado por Alfred Marsall, Frederick Taylor y Henry Fayol entre otros. Con la publicación de “Principios de la Administración Científica” en 1911 por Frederick Taylor, comienza a extenderse la visión de la organización como una máquina. La metáfora de la máquina para explicar el funcionamiento de las organizaciones conlleva la asunción de una serie de presupuestos nacidos en el ámbito de las Ciencias Naturales. Este enfoque es el que triunfó en la práctica empresarial en Estados Unidos y prácticamente en toda la cultura occidental, pero no fue el único.

Dos décadas después, surgió la Escuela de Relaciones Humanas, a partir de la publicación del libro “Human Problems of Industrial Civilization” en 1933 por Elton Mayo. Esa corriente considera importante la aplicación de los conocimientos de la psicología al área de la gestión empresarial bajo un enfoque claramente humanista. Bajo esta perspectiva, el centro de atención se desplaza desde la concepción de la organización como una máquina, hacia la concepción de la organización como grupo social y la relevancia de los aspectos psicológicos y sociológicos de los trabajadores.

Otros autores como Maslow (1954), McGregor (1960) y Herzberg (1966) realizaron importantes aportaciones, enfatizando la importancia de las relaciones sociales en la organización, compuesta por personas con necesidades emocionales y sociales. Sin embargo, esta nueva forma de contemplar a la organización no tuvo demasiada repercusión en el ámbito de la gestión

empresarial, al menos en la cultura occidental, hasta la década de los 80 del siglo XX.

A partir de este momento, gracias, entre otros factores, a los nuevos descubrimientos científicos y a la supremacía de las empresas japonesas en el mercado, en las que prima la colaboración como base de la cultura corporativa, se retomaron las ideas de la Escuela de Relaciones Humanas. Así, a partir de 1990, se adoptan los principios derivados de la Teoría del Caos y la Complejidad para asumir una nueva perspectiva desde la que entender la economía y las organizaciones empresariales como sistemas complejos y vivos. También en esta década, se empieza a aplicar seriamente la psicología al área de la economía (Economía del Comportamiento) y a la administración de empresas (Teoría del comportamiento humano en la Organización); a su vez, los avances en el área de las neurociencias complementan el desarrollo de la psicología cognitiva para comprender y evidenciar mejor la naturaleza humana de las organizaciones.

Tras estos descubrimientos, se toma conciencia de que el caos y la complejidad constituyen la esencia del funcionamiento del universo. La organización es ahora un sistema caótico y complejo y, por tanto, la inestabilidad e impredecibilidad son consustanciales a su naturaleza. El hecho de que la organización se aleje de una situación de confort o de equilibrio puede ser observado, desde este enfoque, como una oportunidad de cambio. De esta forma, la fluctuación entre equilibrio y caos puede traer consigo el crecimiento y el aprendizaje.

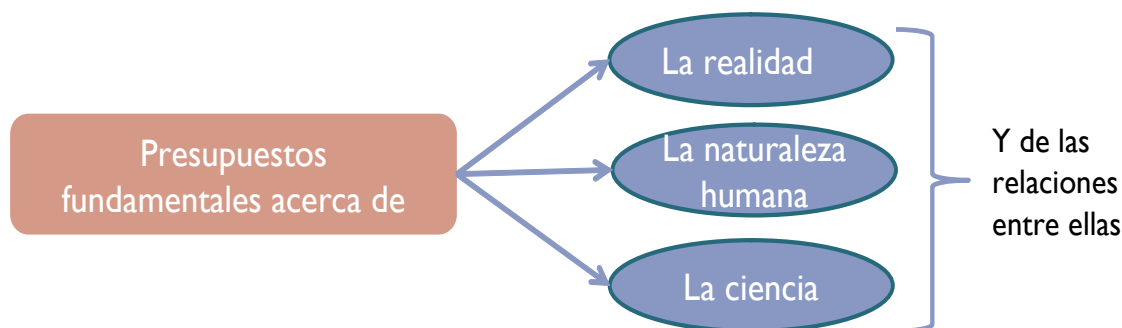
En la actualidad, no se ha construido un nuevo paradigma asumido por toda la comunidad científica y, por tanto, los postulados que se van revelando a la luz de los nuevos descubrimientos de la ciencia no han adquirido un cuerpo de conocimiento estructurado similar al clásico paradigma mecanicista. Podríamos decir que actualmente estamos ante una ausencia o vacío de paradigma, quizá en un periodo de transición, dado que desde todas las áreas de conocimiento existe conciencia de que los antiguos axiomas se muestran inconsistentes de acuerdo al estado actual de la ciencia (Sutíl y Pacheco, 2013).

Los postulados que han condicionado el modo de entender e interpretar la realidad de las organizaciones han sido asumidos por los investigadores en esta área, con independencia de que se hagan explícitos o no. En este sentido, no solo se han asumido determinados axiomas acerca de la naturaleza humana, sino también sobre otros aspectos de la realidad que se han revelado inconsistentes a la luz de los nuevos avances. De hecho, muchas de las discusiones doctrinales radican en la asunción de postulados epistemológicos distintos. En el ámbito de la práctica empresarial, dichos postulados también son asumidos sin apenas ser cuestionados en mayor o menor grado (Vargas Hernández, 2015).

A continuación, analizamos los diferentes postulados sobre los que se construye el conocimiento

organizacional desde la perspectiva mecanicista, enfrentándolos con aquellos sobre los que se asienta la perspectiva cuántica.

La influencia de estos presupuestos en el desarrollo de la Ciencia de la Administración y Dirección de Empresas ha sido determinante ya que la asunción de forma acrítica, e incluso tácita, de dichos presupuestos dio lugar a una ciencia sobre la gestión empresarial de carácter normativo. Hemos clasificado dichos presupuestos o axiomas atendiendo a los elementos a los que se refieren tal y como se muestra en el siguiente gráfico. No obstante, no se trata de categorías mutuamente excluyentes puesto que algunos presupuestos hacen referencia también a las relaciones entre elementos.



Fuente: elaboración propia

A. Percepción del Universo: máquina frente a proceso inconcluso. La concepción de la organización como una **máquina** dibuja un ente que funciona de forma eficiente, rutinaria, predecible, deshumanizada y descontextualizada, es decir, como un engranaje perfecto para lograr un objetivo concreto. Bajo este enfoque, el propósito de Taylor consistió en maximizar la productividad de la maquinaria empresarial mediante la división del trabajo, planes de incentivos, supervisión directa, establecimiento de unidades de mando y autoridad, etc. La operación económicamente más rentable consistió en la generación de economías de escala. Bajo esta perspectiva se busca la excelencia empresarial poniendo el foco de atención en los procedimientos, recetas, actividades, tareas y estructuras, en definitiva, en “el Hacer de la organización”.

Desde el enfoque cuántico, la visión holística del universo como un proceso siempre inconcluso nos hace tomar conciencia que formamos parte de un todo inabarcable y que nos encontramos intensamente interconectados con ese todo. En las organizaciones, este nuevo enfoque le otorga la categoría de organismo vivo, y como tal éste tiene que adaptarse a su entorno para sobrevivir.

B. Modelos analíticos de la realidad: supremacía de la razón frente a equilibrio intuición-razón-emoción. A partir de la concepción mecanicista de la organización se considera apropiado diseñar e implantar modelos **lógicos y explícitos** que simplifican la realidad a sus aspectos más **tangibles y racionales**, dejando de lado los aspectos más emocionales e intuitivos inherentes a la naturaleza humana de la organización.

Aplicando el principio de materia y energía y a partir de los nuevos descubrimientos de la Neurociencia se constata que el comportamiento humano, incluso en el ámbito económico, no se guía fundamentalmente por la razón tal y como se defendía en el antiguo paradigma. La emoción y la intuición prevalecen en procesos de toma de decisiones así como en procesos de innovación y de emergencia (Damasio: 2005).

C. Concepción de la realidad: predecible frente a impredecible. La realidad en la que se desenvuelven las organizaciones es impredecible e inestable (en lugar de predecible y estable de acuerdo al antiguo paradigma) como también lo es la propia organización. La supervivencia de la organización dependerá de su capacidad adaptativa al entorno, y de su capacidad para influirlo, aceptando el balance entre el orden y el desorden como motor de innovación y crecimiento.

D. Dualidad mente-cuerpo: Conocimiento como objeto frente al conocimiento encarnado. El conocimiento, bajo la concepción mecanicista, se considera como un objeto que puede ser desvinculado del sujeto conocedor. En este sentido, el conocimiento se considera acumulable, codificable y transferible de modo que puede ser mantenido como un recurso controlado por la empresa (Nelson, 2006).

Bajo el enfoque cuántico, según el principio de incertidumbre y de superposición, el sujeto no se concibe como un mero observador de una realidad externa. El sujeto influye en el objeto observado debido a que pertenecen a un mismo sistema encontrándose relacionados (principio de Heisenberg). Observador y observado son aspectos interpretados de una realidad total que es indivisible y que están en constante construcción, de lo cual el observador es partícipe, co-creando en cada momento dualidad onda partícula (Broglie, 1924). Por otra parte, la Neurociencia explica cómo lo percibido por el sujeto depende del objeto en sí y de la percepción creativa del sujeto (Morgado, 2015; Sigman, 2015). Es también en el área de la Neurociencia donde se descubre que la separación mente-cuerpo no es tal. En otras palabras, la experiencia de tener un cuerpo se encuentra íntimamente ligada a la inteligencia.

E. Comportamiento humano: predecible frente a impredecible. El comportamiento humano en base a **relaciones unívocas de estímulo respuesta** procede de las teorías conductistas imperantes en el área de la psicología y contemporáneas a las ideas tayloristas. Sin embargo,

desde la postura constructivista el aprendizaje condiciona el comportamiento de las personas de una manera determinada y única, construyendo experiencias propias. El conocimiento no es un reflejo de la realidad, sino una construcción interna de cada persona.

F. Dinámicas un sistema: relaciones lineales frente a relaciones no lineales o complejas. En el enfoque mecanicista, se presume que las fuerzas de la naturaleza y de las organizaciones sociales están gobernadas por las leyes de la causalidad, es decir, se encuentran organizadas mediante **relaciones lineales “causa-efecto”**. Frente a este planteamiento, la teoría de la complejidad nos revela que las relaciones establecidas entre los elementos o variables que componen la realidad son complejas y no lineales. Esto, en el ámbito de las organizaciones, debe ser asumido a la hora de implantar modelos de gestión.

G. Lógica: dicotómica frente a difusa. La **lógica dicotómica** “verdadero-falso” planteada por Aristóteles sigue siendo considerada la única lógica válida en el pensamiento mecanicista, en un intento de ajustar el mundo real a modelos matemáticos rígidos y estáticos, en categorías mutuamente excluyentes. Las categorías de clasificación de los sistemas de información, así como las divisiones organizativas acostumbran a ser rígidas en cuanto a delimitación, funciones y asignación de tareas. Frente a la lógica dicotómica, la lógica difusa nos muestra categorías con delimitaciones ambiguas. En las organizaciones, esta nueva concepción puede afectar a todos los sistemas de clasificación que desarrolla, desde su propia estructura organizativa hasta los modelos de gestión que implementan. Existen tareas y funciones no fácilmente atribuibles a departamentos estancos, sobretodo, en procesos de innovación y cambio.

H. Percepción de la organización: materialismo reduccionista frente a holismo emergentista. La explicación de los fenómenos organizativos puede ser abordada desde un punto de vista físico, biológico y social. El fisicalismo o materialismo reduccionista sólo considera como real lo físico, el emergentismo considera que la realidad está formada por diferentes niveles y que cada nivel tiene propiedades diferentes, que no pueden ser explicadas desde los niveles inferiores. Se parte de la hipótesis de que, como apunta Laín Entralgo (Beorlegui, 2006), la materia puede “dar de sí”, de tal forma que lo que produce es cualitativamente y específicamente diferente de todo lo anterior. Así, se considera que el cerebro produce mente y las mentes en interacción producen sociedad. Cada uno de estos niveles son irreductibles. En este sentido, la organización debe ser considerada desde lo social y no meramente a través de sus componentes físicos. La autoorganización emana desde la esfera de lo social y por tanto los fenómenos mentales y sociales no son menos reales que la realidad física. A pesar de ser intangibles y difícilmente

cuantificables, estos fenómenos son esenciales en la explicación y valoración de las organizaciones.

I. Organización y gobierno: jerárquico y burocrático frente al sistema de red. Bajo la concepción mecanicista, las **jerarquías** se configuran como la mejor forma de organización y de gobierno. La organización burocrática alinea perfectamente con las estructuras jerárquicas, ya que se constituye por un conjunto de normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios

Sin embargo, el entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones es complejo y caótico. En este sentido, la forma de gobierno y organización en red resulta mucho más flexible que las formas jerárquicas para desenvolverse en un medio dinámico y cambiante (Bueno, 2005; Pacheco, 2011).

J. Gestión empresarial: ciencia frente a ciencia-arte. Bajo el enfoque mecanicista, el positivismo lógico rindió culto al Método Hipotético-Deductivo como única fuente fiable del saber ajena a concepciones mágicas y religiosas.

No obstante, sociólogos y filósofos de la ciencia mostraron después cómo las observaciones realizadas por los científicos, es decir, “la percepción fisiológica de los fenómenos empíricos se realiza necesariamente a través de un cuerpo socializado y no en ningún mundo platónico-popperiano de la racionalidad” (Sánchez, 2007) y que no existe un método único que se aplique a todas las ciencias. Bajo el nuevo paradigma se acepta la validez de varios métodos científicos. En el área de la organización, se acepta que la gestión no es meramente una cuestión científica donde lo importante es hallar recetas exactas, sino que en la figura del gestor deben concurrir arte y ciencia, es decir, intuición y conocimientos técnicos. También se está empezando a asumir cada vez más la validez limitada de los modelos de gestión y la imposibilidad de cuantificar elementos intangibles esenciales en los procesos de creación de valor (Mouritsen et al, 2001).

K. Leyes de la competencia: selección de individuos frente a selección de grupos de individuos. La interpretación de las teorías Darwinistas llevaron a concluir que solo sobreviven los individuos más fuertes y que la fortaleza en el caso del ser humano se debe a su racionalidad y a su habilidad para alcanzar beneficios personales. En el siglo XIX surge la ética utilitarista de la mano de Jeremy Bentham y Stuard Mill. Esta forma de concebir al ser humano como **racional y hedonista** acaba denominándose “**Homo Economicus**”. En la construcción de la Teoría Neoclásica, este concepto se asume como uno de los axiomas fundamentales de dicha teoría. Esta concepción del hombre también se presupone en el seno de la empresa. El desarrollo de los

mecanismos de Taylor de unidades de mando, autoridad y control se debe precisamente a esta concepción del ser humano.

Frente a esta interpretación, existe en la actualidad otra en la que se considera que esta competencia también se realiza entre grupos de individuos: Teoría de la Selección Multinivel; según la cual, los comportamientos altruistas, la empatía, los valores y las conductas guiadas por principios éticos son comportamientos adaptativos y, por tanto, tienen una explicación lógica bajo la teoría de la evolución. Los grupos más eficaces y más fuertes son aquellos constituidos por ciudadanos responsables, frente a aquellos grupos formados por individuos que únicamente persiguen su propio beneficio (Wilson y Wilson, 2009). La aplicación de estas ideas al área de la Administración de Empresas no es una cuestión baladí. Bajo esta perspectiva, los principios clásicos de imposición, supervisión y control en la gestión empresarial deben ser reformulados, ya que es altamente probable que las empresas puedan competir mejor en el mercado bajo la filosofía de delegación de responsabilidad y bajo la presunción de que las personas pueden actuar de forma responsable y cooperativa, sin necesidad de organizar la estructura empresarial de forma jerárquica por necesidades de control. Así, la autoorganización en red se configura como un tipo de organización más flexible y más eficiente eliminando las barreras a los flujos de información que imponen las jerarquías.

En definitiva,

- Bajo el enfoque newtoniano-mecanicista cuyos postulados esenciales son el determinismo, naturalismo, esencialismo, racionalismo, lógica dicotómica, utopismo, creencia en un orden universal, separación entre sujeto y objeto, la organización se concibe como una máquina que tiene un comportamiento predecible y un sistema ideal y perfecto de funcionamiento, donde todo se encuentra configurado de acuerdo a una lógica formal y se obvia el componente humano inherente a su esencia.
- Bajo el enfoque cuántico, cuyos postulados esenciales son indeterminismo, emergentismo, complejidad y caos, autoorganización, lógica difusa, realidad construida, imposibilidad de separar sujeto-objeto y mente-cuerpo, y disolución de fronteras disciplinares, la organización se concibe como un organismo vivo. Como tal tiene un comportamiento impredecible, complejo y adaptativo. En cada momento las estrategias de adaptación al entorno diferirán en función de las oportunidades que ofrezcan las turbulencias creadas en dicho entorno y de la capacidad del organismo para detectarlas. En este sentido, la capacidad de intuir, sentir, observar y construir representaciones compartidas del entorno y de la propia organización que sean útiles para

navegar por las turbulencias constituye el objeto de la organización. Es decir, la organización debe basar su excelencia empresarial en el conocimiento vivo de la organización.

AXIOMAS FUNDAMENTALES DEL PARADIGMA MECANICISTA		AXIOMAS FUNDAMENTALES DEL PARADIGMA CUÁNTICO	
CIENCIAS NATURALES	CIENCIAS SOCIALES (GESTIÓN EMPRESARIAL)	CIENCIAS NATURALES	CIENCIAS SOCIALES (GESTIÓN EMPRESARIAL)
Universo como una máquina. Leyes universales atemporales	Organización como máquina. Estructura y gestión perfectas. Modelos de gestión normativos y atemporales. Foco de atención en "el hacer"	Universo holístico. Un todo multidimensional. (Realidad en términos de materia aparente, energía y relaciones complejas). Indeterminación Leyes relativas y locales.	Organización como un Organismo, como un sistema complejo y adaptativo. Estructuras y modelos de gestión cambiantes de acuerdo a las circunstancias. Modelos de gestión descriptivos y de vigencia limitada. Foco de atención centrado en "el Ser"
Supremacía de la razón.	Modelos de Gestión lógicos y explícitos. Desprecio de la emoción y la intuición en escenarios económicos y laborales	Equilibrio razón- emoción- intuición	Modelos de Gestión flexibles que tienen en cuenta la naturaleza humana y que permiten la improvisación y la emergencia de estrategias. Valoración de la emoción y la intuición en escenarios económicos y laborales como factores indispensables en los procesos de innovación.
Realidad predecible	Comportamiento de la organización predecible en un entorno estable.	Realidad impredecible	Comportamiento de la organización impredecible en un entorno turbulento.
Dualidad Sujeto-Objeto Separación mente-cuerpo	Conocimiento objetivo de la organización. Visualización del conocimiento como un objeto: el conocimiento se puede acumular y ser apropiado por parte de la empresa.	Influencia del Sujeto sobre el Objeto (mismo sistema de referencia) Unidad mente-cuerpo (mente como emergencia)	Conocimiento subjetivo (socialmente construido) de la organización. Visualización del conocimiento encarnado (vivo y ligado a las personas): el conocimiento se renueva continuamente y no ser apropiado por parte de la empresa.
Ser humano como animal-máquina Conductismo.	Comportamiento humano en base a relaciones unívocas de estímulo-respuesta. De acuerdo con este enfoque, el aprendizaje es un cambio en la conducta.	Ser humano como animal en autoconstrucción. Constructivismo	Comportamiento humano complejo e impredecible.
Explicación a través de relaciones causales (lineales). Universo predecible.	Modelos lineales de gestión, medición y valoración. Sistemas de información con vocación predictiva.	Explicación a través de relaciones complejas (no lineales). Universo impredecible e inestable.	Modelos flexibles e integrados de gestión de la complejidad. Sistemas de información con vocación proactiva.
Lógica dicotómica	Sistemas de clasificación excluyentes	Lógica Difusa	Sistemas de clasificación imprecisos basados en grados de pertenencia.
Fisicalismo (materialismo reduccionista)	Se concibe la organización como suma de sus partes. Sistemas de información basados en la técnica de descomponer para valorar. (división de la empresa en unidades tangibles y departamentos separados y valorados de forma individual)	Holismo emergentista	La organización como un sistema complejo auto-organizado. Sistemas de información multidimensionales con una visión holística de la organización expresada en formas narrativas. (Configuración de la empresa en forma de red unida a otras redes)
Realidad controlable	Forma de gobierno y organización jerárquica y burocrática.	Realidad caótica e incierta	Forma de gobierno y organización en red
Culto al método científico (único) Metodologías cuantitativas	Concepción de la gestión como ciencia y no como arte. Validez atemporal de los modelos de gestión. Cuantificación de la realidad.	Diversidad de métodos científicos Metodologías cuantitativas y cualitativas	Concepción de la gestión como ciencia y arte. Validez temporal de los modelos de gestión. Descripción de la realidad a través de Narrativas. Lo que no se puede medir puede ser fundamental en los procesos de creación de valor
Selección natural: supervivencia del más fuerte/apto	Comportamiento humano racional y hedonista. Utilitarismo Sistemas de control de los trabajadores basados en la autoridad jerárquica.	Selección natural grupos: supervivencia del grupo más eficiente/apto al entorno	Comportamiento humano racional, emocional, instintivo y basado en la reciprocidad. "Homo reciprocus" Sistemas de delegación de responsabilidad o auto-responsabilidad en red.

Fuente: elaboración propia

Nuevos modelos de gestión en el ámbito de las organizaciones y causas de fracaso.

En los anteriores apartados hemos mostrado cómo los supuestos fundamentales sobre los que se construye la filosofía tradicional de la gestión empresarial no son sostenibles a la luz de las

nuevas evidencias científicas. La práctica empresarial también se ha encargado de evidenciar el fracaso de las empresas que han mantenido esta filosofía desde el momento en que la aceleración del cambio, las sucesivas olas de innovación y la globalización de los mercados han alterado sustancialmente el medio en el que éstas operan, un medio caracterizado por las turbulencias.

En este entorno, la empresa se debe transformar, y la transformación ha de tener un doble carácter (Echevarría, 2000:20):

- La necesidad de toda empresa de adecuarse a los cambios del entorno y de introducir los últimos avances en sistemas y procedimientos para aumentar el desempeño, la competitividad y la rentabilidad. En este caso, la transformación es “lineal y acumulativa” puesto que no provoca rupturas, es decir, la empresa sigue conservando su particular “modo de hacer empresa”.
- La necesidad de transformar “el modo de hacer empresa”. En este caso, la transformación implica rupturas y cambios profundos, implicando a todos los miembros de la organización. Estos cambios deben venir precedidos de una profunda reflexión y de una total implicación por parte de los trabajadores. Los procesos de desaprendizaje vienen a ser casi más importantes que los de aprendizaje y exigen un esfuerzo consciente para decodificar y desconocer patrones establecidos, abandonando zonas de comodidad. Se trata de un cambio de paradigma en el seno de la organización.

Muchas empresas que necesitan abordar este segundo aspecto, tratan de implantar modelos y programas de gestión parciales siguiendo las últimas tendencias y modas del mercado, sin romper con la cultura empresarial previa. De ser así, consideramos que la implantación de muchos de los nuevos modelos y programas, tiene altas probabilidades de fracasar al no encajar con “modos de hacer” y “modos de ser” empresa obsoletos.

Por otra parte, también consideramos que el propio diseño del modelo es otro de los factores que puede condicionar el éxito o fracaso de su implantación. A pesar de las buenas intenciones, y de enfocarse en aspectos realmente importantes para las organizaciones de hoy en día, muchos de estos modelos parciales de gestión han sido creados bajo la asunción tácita de supuestos que forman parte del antiguo paradigma.

Algunos de los modelos de gestión parciales que más trascendencia han tenido en los últimos tiempos son los siguientes:

- Modelos de Gestión del Conocimiento.
- Modelos de gestión y medición del Capital Intelectual (Intangibles)

Los modelos de Gestión del Conocimiento centran su atención en el conocimiento organizativo y

en el de las personas que componen la empresa. En el estilo de organización taylorista, el único conocimiento valorado era el de las personas encargadas de diseñar la organización del trabajo y el de los directivos. El conocimiento de los trabajadores no era tenido en cuenta, puesto que éstos realizaban un trabajo manual o un trabajo intelectual rutinario ya predeterminado. Sin embargo, el rol de los trabajadores ha sufrido una honda transformación conforme las empresas han ido teniendo que marcar sus claves de competitividad en términos de innovación. En la actualidad, es un hecho innegable que el conocimiento es el recurso más estratégico con el que cuentan las empresas y, en este sentido, valoramos muy positivamente la implantación de modelos de gestión del conocimiento.

Los modelos de gestión y medición del Capital Intelectual se encuentran íntimamente relacionados con los modelos de Gestión del Conocimiento. Estos modelos surgen por los motivos mencionados anteriormente y, además, por la necesidad de informar a los stakeholders de la empresa de los factores intangibles que otorgan valor a la empresa. Estos modelos tienen en cuenta un conjunto más amplio de intangibles que el conocimiento. A través de ellos se pretende identificar los intangibles de la empresa y medirlos por medio de indicadores financieros y no financieros. Una herramienta utilizada para gestionar y medir intangibles es el Balance Scorecard (BSC).

A continuación resumimos brevemente los factores reconocidos por la literatura sobre estas áreas que dificultan el éxito en la implantación de estos modelos y aquellos que, a nuestro juicio, surgen en relación al diseño del modelo en sí.

a) Factores de fracaso en el diseño de modelos parciales de gestión.

Destacan aquellos relacionados con la concepción que se tiene del conocimiento, con la tendencia a visualizar todo tipo de relaciones como relaciones lineales causa-efecto, y con la idea de cuantificar todos aquellos aspectos de la realidad, aún teniendo una naturaleza cualitativa, con el ánimo de aportar una mayor sensación de objetividad (Coakes y otros, 2013; Larson, 2015).

La literatura ofrece numerosos ejemplos de dichos fracasos. En primer lugar, en el área de la Gestión del Conocimiento ha habido dos generaciones de modelos. La primera generación concebía el conocimiento como un objeto fácilmente codificable y transferible y, por este motivo, el propósito de los primeros modelos consistió en transferir el conocimiento de los empleados a la organización mediante su codificación y traspaso a “repositorios de conocimiento” mediante el empleo de las nuevas tecnologías de la información. El fracaso de dichos modelos dio lugar a una segunda generación denominada “Comunidades de Aprendizaje o de Prácticas”, mucho más acordes con la idea de que el conocimiento se encuentra inherentemente ligado a las personas y

de que no es posible codificar todo el conocimiento tácito. Por otra parte, en los numerosos modelos de gestión y medición del Capital Intelectual, el establecimiento de relaciones lineales, unidireccionales y causales entre factores de naturaleza tangible, intangible y financiera y el propósito de cuantificación de los factores intangibles constituye la norma. La creación de valor de los intangibles en las empresas es innegable, pero también lo es que ese valor puede desaparecer si la organización no se gestiona de forma adecuada (Dumay, 2016)

b) Factores de fracaso en la implantación de modelos parciales de gestión.

La gran mayoría de estos factores mencionados por la literatura se encuentran relacionados con la filosofía y cultura empresarial y sus valores dominantes, con las disposiciones particulares de los empleados y con el tipo de relaciones que se establecen entre la dirección y los empleados a la hora de compartir visiones y conocimiento (Liberona y Ruiz, 2013; Coakes y otros, 2013; Akhavan y Pezeshkan, 2014; Larson, 2015; Schaper, 2016). A nuestro juicio, lo anterior se encuentra relacionado con el tipo de presupuestos básicos subyacentes en la organización y con las personas que la componen. Dichos presupuestos están vinculados a la forma de concebir la organización, la forma de entender la naturaleza humana, el papel otorgado a la razón y la forma de concebir el conocimiento. En este sentido, los presupuestos clásicos que emergen del paradigma tayloriano constituyen barreras y factores de fracaso en la implantación de dichos modelos; mientras que los presupuestos que emanan del paradigma cuántico constituyen factores de éxito.

La información que se desprende de estos modelos de gestión parcial, a su vez, puede ser utilizada por la empresa para informar sobre sus intangibles y sus efectos en los resultados. No podemos obviar que la divulgación al exterior de información sobre los factores de la empresa que contribuyen a la generación de valor, así como la que es exigida en relación a la responsabilidad social y los comportamientos éticos de las mismas, no es abarcada en su totalidad por los sistemas de información contable actuales (Alcañiz y Gómez-Bezares, 2013). Las limitaciones propias de las normas contables y su focalización en la valoración cuantitativa y financiera para favorecer la toma de decisiones restringen la inclusión de parte de esta información en los estados financieros. A consecuencia de esto, muchas empresas han optado por publicar informes adicionales o complementarios: informes de responsabilidad social corporativa o de sostenibilidad, informes de transparencia y buen gobierno, estados de capital intelectual, etc. Estos documentos se vienen publicando voluntariamente por parte de las compañías y cada una ha aplicado bases de elaboración diversas, lo que ha provocado que no sean comparables. Esto unido a la fragmentación de la información, ha hecho que surja una nueva corriente dirigida hacia

la publicación de “Informes Integrados”, concebidos como “el informe principal de la organización, ... centrado en la creación y conservación de valor en el corto, medio y largo plazo” (AECA, 2013).

Diversos estudios han dado cuenta del descenso acusado en las publicaciones de estados de capital intelectual por parte de las empresas. Schaper (2016) sostiene que este descenso se debe fundamentalmente a la escasa utilidad que tienen dichos estados tanto para la empresa que los emite, como para los usuarios externos de la información. Puesto que el contenido de los Informes Integrados apunta a todos aquellos elementos tangibles o intangibles que intervienen en la creación de valor, consideramos que podrían encontrarse en el futuro en la misma tesitura que los Estados de Capital Intelectual. En nuestra opinión, la utilidad atribuida a la información emitida por parte de las empresas depende de la capacidad de la empresa para identificar los elementos esenciales que intervienen en su proceso particular de creación de valor y de la integración de la información sobre dichos elementos en una narrativa coherente.

Análisis del BSC bajo el nuevo paradigma

Desde una perspectiva integral vinculada a la estrategia general de la empresa, el Balanced Scorecard se ha consolidado como una de las herramientas de medición y evaluación de la estrategia empresarial sobre los que más literatura se ha vertido en los últimos años, tanto desde un punto de vista teórico-descriptivo acerca de sus bondades y limitaciones, como empírico mediante la exposición de procesos de diseño e implantación del modelo en determinados sectores y entidades. Sin embargo, poco se ha escrito acerca de las consecuencias o impactos derivados de su implantación (Bisbe, 2010).

El BSC fue recibido entusiastamente en el mundo empresarial. Harvard Business Review la eligió como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX (Bible, Kerr y Zanini, 2006; Covert y Sattersten, 2009). Trás una década desde su aparición, la mayoría de las denominadas *US Fortune 1000 Companies*⁴¹ había puesto en práctica el BSC (Hendricks, 2004; Kraaijenbrink, 2012). En 2004, había sido adoptado por cerca del 80% de las compañías americanas más grandes, convirtiéndola en una de las herramientas más populares para la gestión del rendimiento (Hillstrom, 2009).

⁴¹ US Fortune 1000 Company es un listado elaborado por la revista de negocios americana Fortune., incluye las 1.000 empresas más grandes americanas atendiendo a sus ingresos.

Sin embargo, los informes “Management Tools and Trends” realizados por Bain & Co⁴² de los últimos años muestran un descenso en su uso más que preocupante en la última década. Sin embargo, coincidiendo con la época de crisis económica global, ha ido experimentando un descenso progresivo que la sitúa actualmente en una aplicación cercana a los niveles de uso de cuando se empezó a utilizar en el año 1996 (véase Graf. 1).

GRÁFICO

1

Uso y satisfacción del CMI



Fuente: Informe elaborado por Bain & Company: *Management Tools & Trends 2015* (<http://www.bain.com>)

Inicialmente concebido para tratar de superar las limitaciones de los modelos de gestión tradicionales, sus creadores lo definen como un sistema de medición multidimensional de la actuación empresarial que incluye indicadores financieros y no financieros. En una segunda versión del modelo, Kaplan y Norton introducen la construcción de mapas estratégicos como un paso imprescindible en el diseño del BSC y, de esta forma, ampliar su utilidad hacia la descripción de la estrategia de la organización en su conjunto. En su último libro publicado hasta la fecha (*The Execution Premium*, 2008), Kaplan y Norton insertan el BSC en un modelo global e integrado de gestión, que trata de vincular la operativa empresarial con su estrategia, a través de múltiples procesos de planificación, control y retroalimentación.

Para ello, el BSC pretende traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes: a) la perspectiva financiera, b) la perspectiva del cliente, c) la

⁴² Informe elaborado por Bain&Company desde 1993, a partir de entrevistas y encuestas realizadas a más 12.000 ejecutivos de grandes compañías, con el objetivo de hacer un seguimiento sistemático acerca de la eficacia de las herramientas de gestión más extendidas.

perspectiva de los procesos internos, y d) la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. A través de la cadena de relaciones causa-efecto, se vinculan estos elementos de forma coherente y proactiva y, de este modo, lograr una visión integral del negocio que permita mejorar los resultados a medio y largo plazo.

Sin embargo, como indican Awadallah y Allam (2015), a pesar de su amplia adopción, los resultados de su aplicación han variado, desde exitosos a inapreciables, o incluso a un fracaso absoluto (Casey y Peck, 2004; Antonsen, 2010; BizShifts, 2010; Parmenter, 2012). Parte de los investigadores encuentran limitaciones, principalmente en la concepción del modelo en el momento del diseño (Bisbe, 2010; J Neely et al., 2004; Kraaijenbrink, 2012; Parmenter, 2012;) y durante el proceso de implantación (Rillo, 2004; Voelpel et al., 2005; Pforsich, 2005, Basuony, 2014), especialmente a la hora de desarrollar el sistema de medición de las actuaciones. Estos autores señalan como factores condicionantes, entre otros, los siguientes: falta de liderazgo y empuje por parte de los directivos de alto nivel en la implementación del BSC; definición de la estrategia empresarial como punto de partida para el diseño del CMI sin el adecuado consenso por parte de los miembros de la organización; inclusión en el modelo de un número excesivo o por el contrario insuficiente de indicadores que midan el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos; falta de orientación de los indicadores seleccionados hacia la estrategia; establecimiento de la cadena de relaciones causales entre indicadores alejada de la realidad e inconsistente, en parte, por el desfase temporal entre inductores e indicadores de resultados; incorporación demasiado temprana de sistemas de incentivos y remuneración vinculados a las mediciones del BSC, etc...

Tal y como señalan sus creadores, la utilidad del BSC depende de la existencia de un consenso generalizado entre directivos y empleados de la organización a la hora de definir la estrategia. Sin embargo, en muchos de los casos analizados los objetivos estratégicos son establecidos desde los niveles más altos de decisión, manteniendo al margen al resto de la organización (Norreklit, 2000; Pessanha y Prochnik, 2006).

Siguiendo a Bourguignon, Malleret y Norreklit (2004), Norreklit (2000) y Otley (1999), aunque el BSC trata de ofrecer una visión integral de la organización, incorporando en su confección a todos los Stakeholders bajo un enfoque multidimensional, en la práctica sigue prevaleciendo el interés de los inversores a la hora de establecer los factores clave para el éxito de la organización. De hecho, la estructura del BSC que condiciona el establecimiento de la relaciones causales entre indicadores es desarrollada por su creadores atendiendo al siguiente argumento lógico: si la empresa es capaz de aprender y mejorar, será capaz de mejorar sus procesos internos y con ello

mejorar la calidad de sus productos; si mejoran sus procesos internos y productos, los clientes estarán más satisfechos; si los clientes están más satisfechos, mejorarán los resultados financieros de la empresa. Bajo este enfoque, la consecución de los diferentes objetivos estratégicos debe desembocar en un incremento de los resultados financieros, bajo una estructura jerárquica en cuya cúspide se sitúa la Perspectiva Financiera. En definitiva, posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia *sí /entonces*) y, de esta forma, anticipar a futuro, como el negocio creará valor.

Esta limitación del BSC trata de ser solventada por sus defensores, argumentando que la estructura del modelo no es rígida y que debe adaptarse a la naturaleza de las organizaciones. Sin embargo, y considerando que podría ser una de las principales dificultades para implantar con éxito la herramienta, el mapa de relaciones causa-efecto propuesto por Kaplan y Norton es, *a priori*, lineal, unidireccional y estático, por lo que simplifica en exceso la realidad. (Akkermans and Van Oorschot, 2005:233; Nokerrit, 2000: 72). De hecho, tal y como señalan Neely and Bourne (2000), la mayoría de la organizaciones cuando diseñan las relaciones causales en el BSC, identifican los factores clave de éxito a partir de un conocimiento subjetivo de la organización basado en su experiencia y en su intuición. Esta carencia en el proceso de diseño puede dar lugar a que posteriormente se realice una aplicación parcial de la herramienta y que no exista una conexión coherente entre los objetivos, los rendimientos y las acciones operativas y la estrategia (Dinesh y Palmer, 1998; Norreklit , 2000; Akkermans y Van Oorschot , 2005) . Además, las relaciones lineales “causa-efecto” son insuficientes para describir la compleja naturaleza de los negocios actuales (BizShifts, 2010). La complejidad e interconexión de los procesos de negocio sugiere que las relaciones entre los diferentes indicadores del BSC deban ser revisadas bajo la hipótesis de relaciones no lineales o complejas

En la misma línea se manifiesta, Molleman (2007) al afirmar que el BSC no es lo suficientemente flexible para su aplicación en empresas que desarrollan su actividad en entornos de gran dinamismo, en los que será necesario modificar frecuentemente las estrategias para adaptarse a los cambios. Este cambio estratégico traerá consigo una mayor incertidumbre acerca de la utilidad de los indicadores clave definidos, y, en caso de no replantear su definición, se corre el riesgo de que la implantación del BSC derive en la creación de una organización estática. A su vez, el BSC puede focalizar los esfuerzos de la organización en aquellos objetivos estratégicos que se han definido en cada una de las perspectivas del modelo, excluyendo otros objetivos al alcance de las capacidades potenciales de la organización.

Por su parte, Voelpel et al. (2005) y Rillo (2004) consideran que el BSC puede obstaculizar las

capacidades de innovación de una empresa. En opinión de estos autores, tanto en la concepción original del modelo como en las sucesivas evoluciones que ha sufrido el BSC, la empresa es concebida como una organización aislada y enfrentada a sus competidores. El marco conceptual del BSC se centra casi exclusivamente en los procesos internos de la empresa, excluyendo los vínculos e interrelaciones a través de redes externas con otras empresas y con el entorno. En los eco-sistemas de negocios de hoy en día, las empresas colaboran dentro de sus redes para mejorar su propio desempeño.

BizShifts (2010) sostiene que el diseño "top-down" del BSC es una limitación conceptual porque atribuye el éxito o el fracaso directamente a la alta dirección. En opinión del autor, bajo esta estructura se concibe a la organización como un sistema burocrático, con estructuras jerarquizadas y responsabilidades profesionales claramente definidas; hecho que contradice las nuevas formas de contemplar a la organización como sistemas vivos, en construcción y flexibles.

Rillo (2004) observa limitaciones del BSC en relación con los procesos reales de creación conocimiento y aprendizaje. Aunque el BSC incorpora en su estructura una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ésta adopta la lógica tradicional de la innovación como un proceso lineal, que comienza en los departamentos de I+D y no es compartido con otros agentes. El BSC no extiende el proceso de innovación más allá de las fronteras de la empresa. Sin embargo, existe consenso en la literatura a la hora de considerar la innovación como un fenómeno sistémico, multidimensional y complejo que envuelve una basta red de intercambios de conocimientos de distinta naturaleza entre múltiples instituciones y actores. La limitación del BSC es, por tanto, no considerar la innovación como un proceso abierto, conectado y en red.

Los creadores del BSC tratan de que el modelo asuma un papel fundamental en la dirección de comportamientos colectivos e individuales, focalizando sus intereses en lo realmente relevante para incrementar el valor de la organización. Sin embargo, pese a la idea “revolucionaria”, el sistema de relaciones y de medición que introduce para articular esta idea es tradicional: comparación de datos presupuestados con datos reales para controlar el cumplimiento del modelo de estrategia predefinido.

El BSC asume, en sus fundamentos teóricos, algunos de los postulados que se están incorporando en el nuevo paradigma empresarial:

- Propone una visión **holística** y multidimensional de la organización.
- Reconoce que para que la actividad sea algo **más que la suma de sus partes**, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.

- En el desarrollo de las perspectivas, se hace gran hincapié en la **importancia del factor humano** como factor clave del éxito de la organización, incorporando **indicadores cualitativos** para su medición, sobretudo en la perspectiva del aprendizaje y el conocimiento.
- Reconoce la **inestabilidad** del entorno y de la propia organización, al considerar necesaria una revisión y reformulación permanente de los elementos básicos que integran el modelo para adaptar su configuración a dichos cambios.

Bajo el nuevo paradigma, el BSC es un modelo extraordinariamente útil para clarificar, debatir y consensuar el posicionamiento estratégico de la organización desde un enfoque multidimensional. Entendemos que el mapa estratégico que propone el BSC es una herramienta muy útil para tener una idea aproximada del viaje que va a emprender la empresa para alcanzar la visión del negocio. Sin embargo, si marcamos una ruta rígida a través de vías preestablecidas (relaciones causales definidas y cuantificadas), perderemos la oportunidad de iniciar este viaje aprovechando todo el potencial que podamos encontrar durante el trayecto, incluso cambiando de ruta si consideramos de interés posibles atajos alternativos, es decir, perderemos la oportunidad de aprender y crecer.

Como crítica directa al BSC, Barnabé y Busco (2012) consideran que los modelos que tratan de construir un mapa estratégico dinámico deben introducir herramientas que contribuyan a mejorar la representación de la estructura causal que fundamenta las relaciones del negocio y del escenario de referencia, a partir de modelos de simulación específicos y cuantificados. Esta posibilidad ha sido tomada en cuenta por los propios creadores del modelo (Kaplan, 2012), que trataron de validar el sistema de relaciones causales mediante modelos de simulación que abarcasen varios periodos. Sin embargo, también reconocen que estos esfuerzos iniciales no se han consolidado en la práctica y que por tanto en este campo queda mucho por hacer.

Sorprende que precisamente una de las principales aportaciones del BSC que lo diferencian de cuadros de mando convencionales, el establecimiento a priori de un mapa de relaciones causa-efecto entre las variables clave definidas como guía para seleccionar los indicadores (Santos y Fidalgo, 2005), sea la principal debilidad del modelo reconocida, incluso, por sus propios creadores. Sospechamos que esta dificultad radica en un empeño aprehendido por tratar de cuantificar relaciones impredecibles, al menos en valores absolutos.

Modelos como el BSC se apoyan en el postulado “lo que no se puede medir, no se puede gestionar” para fortalecer sus argumentos en pro de la necesidad de implantar sistemas de medición que abarquen todos aquellos aspectos que se reconozcan importantes en la organización. Esta cita es atribuida erróneamente al estadista estadounidense William Edwards Deming. Sin embargo, el propio Deming reconoce que existen aspectos claves que condicionan el éxito de la

organización que no se pueden medir, y aún así deberían ser gestionados.

Tomar conciencia de la importancia de los intangibles podría asegurarse mediante técnicas de descripción narrativas, que hagan explícito el reconocimiento de su existencia y la necesidad de potenciar su valor como elementos fundamentales y diferenciadores de la organización (Mouritsen et. al, 2001)

Conclusiones

El vacío de paradigma para la gestión de la organización comenzó probablemente en la década de 1980. Fue en ese momento cuando surgieron un número significativo de retos a los viejos modelos de gestión. Este periodo trajo consigo importantes cambios para los que el paradigma vigente no tenía ya explicaciones que ofrecer, ni soluciones eficaces que aportar. En teoría, este viejo paradigma se rechazó, pero en la práctica no fue así de simple. El vacío surge en el espacio entre la intención de rechazar un paradigma antiguo, y la adopción de otro nuevo. En este contexto, las empresas carecen de referencias para adaptar sus estructuras organizativas y sus modelos de gestión a las circunstancias de un entorno cambiante y turbulento. Está emergiendo un nuevo paradigma al que hemos denominado paradigma cuántico. Sin embargo, las diferentes aportaciones de la ciencia actual no están integradas aún en un cuerpo teórico unificado que permita tomarlo como sistema de referencia. Por otra parte, los procesos de desaprendizaje y de eliminación de antiguas creencias sobre las que se construye nuestro pensamiento son muy costosos y requieren tiempo.

Los presupuestos clásicos que emergen del paradigma tayloriano constituyen barreras y factores de fracaso en las fases de diseño e implantación de las herramientas de gestión que han surgido en las últimas décadas. Concretamente, la literatura señala como factores de éxito y fracaso en la fase de diseño aspectos relacionados con los presupuestos básicos adoptados sobre la forma de concebir el conocimiento (objeto separable del conocedor/ conocimiento vivo o encarnado), la forma de establecer explicaciones sobre el funcionamiento de las cosas (relaciones lineales causales unidireccionales/relaciones complejas) y la idoneidad metodológica (métodos cuantitativos/cualitativos). Por otra parte, también la literatura señala como factores de éxito y fracaso en la fase de implantación aspectos relacionados con los presupuestos básicos adoptados sobre la forma de concebir la organización (máquina/organismo vivo), la forma de entender la naturaleza humana (conductismo/constructivismo; “homo economicus”/ “homo reciprocus”) , el papel otorgado a la razón (supremacía de la razón/equilibrio razón-emoción-intuición) y la forma de concebir el conocimiento (objeto separable del conocedor/ conocimiento vivo o encarnado).

El BSC asume en sus planteamientos de base, algunos de los axiomas que surgen a la luz de los nuevos descubrimientos de la ciencia y se configura como una herramienta eficaz para clarificar, debatir y consensuar el posicionamiento estratégico de la organización desde un enfoque multidimensional. Sin embargo, como herramienta de medición de factores clave para el éxito del negocio trata de cuantificar las relaciones causales que se intuyen a partir de la experiencia aprendida con valores predeterminados; esta ambición, aparentemente, es contradictoria con las leyes que explican el funcionamiento de la realidad en el nuevo paradigma.

La determinación a priori de las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos que se identifican en cada una de las perspectivas del BSC permite tener una visión integral de los aspectos que se consideran fundamentales para la consecución de la estrategia de la organización y de la interconexión intuitiva y basada en la experiencia que existe entre ellos a través del mapa estratégico. Sin embargo, la cuantificación de dichas interrelaciones y de los indicadores seleccionados para medir causas y efectos de dichos objetivos estratégicos, sobre todo de aquellos aspectos relacionados con la naturaleza humana de la organización de carácter intangible e intrínsecamente impredecible, puede conducir a una simplificación excesiva e inconsistente de la realidad de la organización.

Creemos que la mayor parte de los fracasos que se ponen de manifiesto en la implementación de modelos de gestión del tipo BSC, se derivan del intento infructuoso de convertirlo en una herramienta integral de medición, dejando al margen factores fundamentales que no pueden ser capturados a través de técnicas de medición tradicionales. Ser conscientes de esta realidad, obliga a reformular la utilidad de estos modelos y asumir que “incluso aquellos aspectos que no pueden ser medidos deben ser gestionados”. Su gestión debe partir de un reconocimiento explícito de su existencia, quizás con técnicas narrativas que no sucumban al empeño obsesivo de obtener valores numéricos representativos de resultados esperados.

En este trabajo no pretendemos invalidar la utilidad del modelo que, por otra parte, parece evidente a la luz de la multitud de trabajos que se han publicado acerca de sus bondades y beneficios en la gestión estratégica de las organizaciones. Bajo la lupa del nuevo paradigma, creemos necesario revisar y redefinir algunos de los fundamentos del modelo que mejoren su aplicabilidad en las organizaciones que operan en entornos turbulentos, complejos e impredecibles.

Sin desechar la importancia de poder "medir y evaluar" el talento individual y colectivo en las organizaciones para aprovechar mejor su potencial en el logro de los objetivos empresariales, nos parece más importante explotar los descubrimientos que llegan de la mano de la Neurociencia, la

Economía Conductual y la Física Cuántica sobre cómo las personas conocemos, pensamos, sentimos, nos relacionamos y actuamos (en lo común y en lo diverso), para visualizar y desarrollar nuevas formas de concebir la empresa y, por tanto, nuevas formas de gestionar y liderar la misma de una forma más humanista.

Bibliografía.

ABELL, (2002): “Re-imagine your business for breakthrough results”, Sunstone Press, New Mexico: Santa Fe.

ALCAÑIZ, L. y GÓMEZ-BEZARES, F. (2013): “La información sobre CI ¿contable, extracontable o ambas?”, Boletín de estudios económicos, Vol. LXVIII, nº 208, 5-21.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2013): “Proyecto de investigación sobre información integrada (Integrated Reporting)”, Estudio empírico “El informe integrado: primeras aproximaciones de aplicación. El caso español”.

AKKERMANS, H.A. and VAN OORSCHOT, K.E. (2005): “Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics” *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 56, No 8: 931-41

AKHAVAN, P. y PEZESHKAN, A. (2014): "Knowledge management critical failure factors: a multi-case study", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 44 Iss: 1, 22 – 41.

ANTONSEN, Y.(2010). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *The Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 40-50

AWADALLAH, E.A. and ALLAM, A. (2015): “A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool”, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 7.

BASUONY, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3 (2), 14-22.

BEORLEGUI, C. (2006) “Los emergentismos sistémicos: un modelo fructífero para el problema mente-cuerpo”, *Pensamiento*, vol. 62, nº 234 (2006) 391-439

BERNARD WONG-ON-WING, LAN GUO, WEI LI AND DAN YANG (2007): “Reducing conflict in balanced scorecard evaluations”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, issue 4-5, 363-377.

BIBLE, L., KERR, S. and ZANINI, M. (2006): “The balanced scorecard: here and back”,

- Management Accounting Quarterly, vol. 7 no. 4, pp. 18-23.
- BARNABE F. y BUSCO, C. (2012): “The causal relationships between performance drivers and outcomes”, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8, num. 1.
- BISBE, J (2010): “La mayoría de edad del cuadro de mando integral”, Harvard Deusto Business Review, 60-61.
- BIZSHIFTS(2010). Balanced scorecard: Is it a failure? BizShifts-Trends.
- BOURGUIGNON, A., MALLERET, V. y NORREKLIT H. (2004): “The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: the Ideological Dimension”, Management Accountintg Research, 15: 107-134.
- BOURNE, ET. AL (2003): “Implementing performance measurement systems a literature review”, Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, No. 1, 19-20.
- BROGLIE, LV. (1924): *Investigaciones sobre la teoría de los cuantos*, Tesis, París.
- BUENO, E. (2007): “El Nuevo modelo de empresa y de su gobierno en la economía actual” Propuesta de Documento Marco. Comisión de Organización y Sistemas. AECA
- CASEY, W., AND PECK, W.(2004): A balanced view of balanced scorecard. Executive Leadership Group, White Paper: The Leadership Lighthouse Series.
- CHUA, A. y LAM, W. (2005): “Why KM projects fail: a multi-case analysis”, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, Vol. 9, nº 3, 6-17.
- COVERT, J. and SATTERSTEN, T. (2009): “The 100 Best Business Books of All Time: What They Say, Why They Matter, and How They Can Help You”, New York: Penguin Publishing Group.
- COAKES, E.; AMAR, A.D.; GRANADOS, M.L. (2013): “Succes or Failure in Knowledge Management Systems: a Universal Issue”, Grand Successes and Failures in IT: public and private sector, IFIP WG 8.6 InternationalWorking Conference on Transfer and Diffusion of IT, TDIT 2013, Bangalore, India. 39-55.
- DAMASIO, A. (2005): *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Editorial Crítica.
- DENNING, S. (2012) “Dont’t Diss The Paradigm Shift in Management: It’s Happening!” publicado en la web de la revista Forbes
- DESSIRE, D. and BAKER, C.R. (2005), “The French Tableau de Bord and the American balanced scorecard: a critical analysis”, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16 No. 6, 645-64.
- DINESH, D. and PALMER, E. (1998): “Management by objectives and the balanced scorecard:

- will Rome fall again”, *Management Decision*, Vol. 36, num. 6: 363-9
- DOMAY, J. (2016): “A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, núm. 1: 168-184.
- ECHEVARRÍA, R. (2000) *La empresa emergente*, Granica, Barcelona
- GOLEMAN, D. (2015) *Cómo ser un LIDER. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?*, Ediciones B, Barcelona
- HENDRICKS, K. B.(2004): “The balanced scorecard: To adopt or not to adopt?” *Ivey Business Journal*. November/December
- HENRY, L. (2013): “Intellectual capital in a recession: evidence from UK SMEs”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, nº. 1, 84-101
- HILLSTROM, L.C. (2009): “Balanced scorecard”, in Helms, M.M. (Ed.), *Encyclopedia of Management*, eNotes.com, Seattle, WA..
- <http://davidparmenter.com/how-toguides> (18/02/2016)
- <http://bizshifts-trends.com/2010/10/21/balanced-scorecard-is-it-a-failure/> (18/03/2016)
- <http://kraaijenbrink.com/2012/10/fivereasonstoabandonthebalancedscorecard/> (18/05/2016)
- KAHNEMAN, D. (2013): *Pensar rápido, pensar despacio*, Random House Mondadori. Debate, Barcelona
- KAPLAN R. (2012): “The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries”, *Journal of Accountin & Organizational Change*, Vol. 8, Num 4: 539-545
- KAPLAN R. y NORTON, D.:
- (1992), "The balanced scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.
 - (2008): “Mastering the Management System” *Harvard Business Review*, January.
- KRAAIJENBRINK, J.(2012). “Five reasons to abandon the Balanced Scorecard”.
- LARSON, S. (2015): “Knowledge Management Success and Failure: 2 Case Studies”, *48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4000-4006.
- LIBERONA, D. Y RUIZ, M. (2013): “Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas”, *Estudios Gerenciales*, vol. 29, pp. 151-160. (www.elsevier.es/estudios-gerenciales)
- MOLLEMAN, B.(2007). “The challenge of implementing the Balanced Scorecard”. *The proceedings of the 6th Twente Student Conference on IT*, Enschede.
- MOURITSEN, J.; LARSEN H.T. AND BUKH, P.N.D (2001) “Intellectual Capital and the “capable firm” narrating, visualizing and numbering for managing knowledge”. *Accounting*,

Organizations and Society, nº 26, pp. 735-762

MORGADO, I. (2015) *La fábrica de Ilusiones*. Planeta, Barcelona

NEELY, A. and BOURNE, M (2000): “Why measurement initiatives fail”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4. No. 4: 3-6

NEELY, A., KENNERLEY, M., AND MARTINEZ, V.(2004). Does the balanced scorecard work: An empirical investigation. The European Operations Management Association (EurOMA) International Conference, Fontainebleau, June, 27-29.

NORREKLIT, H. (2000): “The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions”. *Management Accounting Research*, 11: 65-88.

OTLEY, D. (1999): “Performance Management: a framework for Management Control Systems Research”. *Management Accounting Research*, 10: 363-382.

PACHECO, M.R. (2011) *Análisis de la Información publicada sobre capital intelectual en las empresas del IBEX-35*, Tesis doctoral

PARMENTER, D. (2012). “A table without any legs: A critique of the balanced scorecard methodology. In implementing Winning KPIs whitepaper”.

PESSANHA, D. S., and PROCHNIK, V.(2006):.”Practitioners’ opinions on academics’ critics on the Balanced Scorecard”. <http://ssrn.com/abstract=1094308>.(19/3/2016)

PFORSICH, H. (2005): “Does your scorecard need a workshop?”, *Strategic Finance*, 30-35.

RILLO, M.(2004). Limitations of balanced scorecard. Proceedings of the 2nd Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu, Vol. 30-31, 155-161

SÁNCHEZ, J. (2007) *La razón salvaje*. Editorial Lengua de trapo, Madrid

SANTOS y FIDALGO (2005): “El Balanced scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias”, *Técnica Contable*, marzo.

SCHAPER, S. (2016) "Contemplating the usefulness of intellectual capital reporting: Reasons behind the demise of IC disclosures in Denmark", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 Iss: 1, 52 – 82

SIGMAN, M. (2015) *La vida secreta de la mente* Penguin Random House Grupo Editorial, Barcelona

SUTÍL, L. Y PACHECO, M.R. (2013): “Del antiguo al nuevo paradigma en organización de empresas” en *Neurociencia, Empresa y Marketing*, ESIC Editorial, Madrid

VARGAS-HERNÁNDEZ, J.G. (2015) “Enfoque dialógico a la epistemología de las Ciencias Administrativas”, *Revista Debates*, Porto Alegre, v. 9, nº 1, 205-222.

VOELPEL, S. C., LEIBOLD, M., ECKHOFF, R. A., AND DAVENPORT, T. H.(2005).”The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy”. Proceedings of the 4thInternational Critical Management Studies Conference, intellectual Capital Stream Cambridge University, United Kingdom, 4-6.

WILSON, D.S. and WILSON, E.O (2009) “Evolución por el “bien del grupo”, Investigación y Ciencia, Enero, nº 388, 46-57

YU, M. L., HAMID, S., IJAB, M. T., and SOO, H. P. (2009). “The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence”. *Higher Education*, vol. 57, no. 6, 813-828.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 17: PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE- EDUCATIVA. EXPERIENCIA EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA DISCIPLINA ADMINISTRACIÓN

Dr.C. Norberto Pelegrín Entenza, norbepelegrin@gmail.com,

MSc. Yurisley Toledo Leal, yurisleytoledo@gmail.com,

Ph.D Renier Esquivel García. renieresquivel@yahoo.es.

Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.

CAPÍTULO 17

PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE- EDUCATIVA. EXPERIENCIA EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA DISCIPLINA ADMINISTRACIÓN

Dr.C. Norberto Pelegrín Entenza, norbepelegrin@gmail.com, MSc. Yurisley Toledo Leal, yurisleytoledo@gmail.com, Ph.D Renier Esquivel García. renieresquivel@yahoo.es.

Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.

Resumen

La investigación muestra la concepción y desarrollo del proyecto de innovación docente-educativa, que actualiza y genera cambios trascendentales en el proceso de enseñanza aprendizaje de la disciplina Administración que integra la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Manabí. Sus principales aportes son la definición operacional de proyecto de innovación docente-educativa, la obtención del modelo teórico y su concepción metodológica, su representación gráfica y la determinación de las premisas que lo sustentan desde la administración como ciencia y sus implicaciones para el desarrollo local sostenible. En su aplicación práctica se lograron cambios cualitativos y cuantitativos en la concepción y desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, los que son mostrados en la etapa de constatación realizada con los estudiantes y docentes implicados en la experiencia. Se recomienda, la aplicación del proyecto en otros escenarios pedagógicos y evaluar sus resultados, así como efectuar una investigación dirigida a la evaluación de su pertinencia y competitividad educativa.

Palabras clave: innovación, docencia, administración, aprendizaje

Introducción

La época actual se caracteriza por el cambio constante, signada por las exigencias respecto a la competitividad de los modelos educativos, requerimiento planteado para garantizar que el sistema de conocimientos, habilidades, valores y competencias (saber, saber hacer, saber ser y saber estar) se articulen científicamente en una espiral dialéctica que permita integrar y transitar de lo conocido a lo desconocido, para la permanente actualización en la formación y desarrollo de los profesionales que exige la sociedad actual. De otra manera, los conocimientos se convierten en obsoletos, se requiere de una educación permanente durante y para toda la vida.

La Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción y marco de

acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior. En su artículo 9. Métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad plantea:

a) En un mundo en rápido cambio, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debería estar centrado en el estudiante, lo cual exige, en la mayor parte de los países, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso, para acoger a categorías de personas cada vez más diversas, así como una renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.

b) Las instituciones de educación superior deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones para los que se planteen a la sociedad, aplicar éstas y asumir responsabilidades sociales.

c) Para alcanzar estos objetivos, puede ser necesario reformular los planes de estudio y utilizar métodos nuevos y adecuados que permitan superar el mero dominio cognitivo de las disciplinas; se debería facilitar el acceso a nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos y fomentarlos para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales, en los que la creatividad exige combinar el saber teórico y práctico tradicional o local con la ciencia y la tecnología de vanguardia. Esta reestructuración de los planes de estudio debería tomar en consideración las cuestiones relacionadas con las diferencias entre hombres y mujeres, así como el contexto cultural, histórico y económico, propio de cada país. La enseñanza de las normas relativas a los derechos humanos y la educación sobre las necesidades de las comunidades del mundo entero deberían quedar reflejadas en los planes de estudio de todas las disciplinas, especialmente las que preparan para las actividades empresariales. El personal académico debería desempeñar una función decisiva en la definición de los planes de estudio.

d) Los nuevos métodos pedagógicos también supondrán nuevos materiales didácticos. Estos deberán estar asociados a nuevos métodos de examen, que pongan a prueba no sólo la memoria sino también las facultades de comprensión, la aptitud para las labores prácticas y la creatividad. (UNESCO, 1998)

En la declaración sobre la educación superior en América Latina y el Caribe se señala:

La educación superior necesita introducir métodos pedagógicos basados en el aprendizaje

para formar graduados que aprendan a aprender y a emprender, de suerte que sean capaces de generar sus propios empleos e incluso crear entidades productivas que contribuyan a abatir el flagelo del desempleo. Es necesario promover el espíritu de indagación, de manera que el estudiante esté dotado de las herramientas que le permitan la búsqueda sistemática y permanente del conocimiento; lo cual implica la revisión de los métodos pedagógicos vigentes, trasladando el énfasis puesto actualmente en la transmisión del conocimiento hacia el proceso de su generación. De este modo los alumnos adquirirán los instrumentos para aprender a aprender, a conocer, a convivir y a ser. (UNESCO, 1998)

En el Plan de Acción para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe en el Programa de mejoramiento de la pertinencia se expone en sus líneas de acción estratégica:

Propiciar innovaciones en los sistemas de enseñanza, los programas y currículos para que permitan la participación activa, la transformación personal y el pleno desarrollo del potencial de cada estudiante. (UNESCO, 1998)

En el proceso enseñanza – aprendizaje de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Manabí se aprecian insuficiencias que afectan el desempeño de profesores y estudiantes tales como:

Desarrollo de pocos proyectos y competencias para aprender a emprender.

Predominio de enfoques teóricos de los contenidos.

Pocas experiencias para desarrollar proyectos de innovación docente que transformen modos de actuación profesional de profesores y estudiantes.

No se integran adecuadamente desde las diferentes disciplinas que forman el curriculum los procesos sustantivos de la universidad: docencia, investigación y vinculación con la comunidad.

La situación problemática descrita, conduce a plantear el problema científico siguiente ¿Cómo mejorar los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje de la asignatura Administración de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Técnica de Manabí?

Objetivo general: Mostrar la experiencia y los resultados obtenidos mediante el proyecto de innovación docente aplicado en el proceso de enseñanza aprendizaje de la asignatura Administración de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Técnica de Manabí.

Metodología

La investigación parte del método general Materialista Dialéctico, en correspondencia con sus

bases epistemológicas y exigencias metodológicas, se considera además, el carácter sistémico y holístico los métodos del nivel teórico, empíricos y la estadística descriptiva.

Del nivel teórico se aplicaron el análisis y la síntesis durante todo el proceso investigativo, estableciendo la relación entre el todo y las partes.

Se consideró la inducción y la deducción al establecer relación entre lo particular y lo general y viceversa.

El método histórico lógico, permitió el análisis y la valoración del problema que se investiga en su decursar histórico, se comparan diferentes concepciones metodológicas referidas a proyectos de innovación docente educativa y se contextualizan a la disciplina administración.

El método sistémico estructural se utilizó en la concepción, diseño, ejecución y control del proyecto de innovación, se valoran las debilidades y fortalezas de las diferentes propuestas consultadas. Estos aspectos se concretan en el modelo de innovación construido por los autores como representación ideal de la realidad, por lo que se utiliza la modelación y el tránsito de lo concreto a lo abstracto y viceversa como métodos teóricos.

Del nivel empírico fueron utilizados entrevistas y encuestas a profesores, directivos, estudiantes y escuelas de la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas de la Universidad Técnica de Manabí.

Se aplicó la observación no estructurada en diferentes momentos del proceso de enseñanza aprendizaje.

Mediante la revisión bibliográfica y documental se realizó un estudio comparado de diferentes modelos educativos innovadores y sus diferentes concepciones metodológicas, se evaluaron aspectos relacionados con los roles de alumnos y profesores, metodologías, aspectos en que se focalizan, debilidades y fortalezas.

Métodos estadísticos. Se procesaron los datos obtenidos mediante la estadística descriptiva, los que fueron representados en tablas. .

Los resultados de estos métodos, se integraron en el análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos que se presentan en el artículo.

Desarrollo

En la literatura consultada y en la revisión de las buenas prácticas internacionales, se confirmó que existen variadas definiciones sobre innovación docente –innovación educativa, las que se centran en determinados indicadores que consideran los autores y sus Instituciones de Educación Superior. En ellas se han creado Unidades de Innovación Docente, con diferentes concepciones, por lo que fue necesario construir la definición operacional que se presenta, brújula que orienta

la proyección, ejecución y control de los resultados que se exponen en la investigación.

(Ramírez Navarrete, 2011) en su presentación Investigación e Innovación Educativa, refiere los siguientes modelos de procesos para generar la innovación educativa: modelo de investigación y desarrollo, modelo de interacción social, modelo de resolución de problemas, resaltando la relación entre investigación e innovación educativa.

También entre los modelos educativos innovadores propuestos por los autores García & Sánchez (2014) se señalan: aprendizaje basado en problemas (ABP), el estudio de casos, entornos virtuales de aprendizaje, aprendizaje basado en proyectos, modelo basado en competencias profesionales y estrategia de instrucción cognoscitiva.

Otros autores refieren dentro de los modelos educativos innovadores al Hermenéutico Reflexivo, Tecnista Eficientista, Práctico Artesanal y Académista. (D' León et. al, 2008)

En la revisión bibliográfica sobre modelos de innovación curricular se plantean: modelo de sistemas, modelo ecológico, modelo cognitivo, el profesor como traductor de la innovación, modelo de diálogo, el cambio como un proceso de investigación acción crítica, modelo de investigación desarrollo, modelo de interacción social, modelo de resolución de problemas. Los autores Palomo Ortiz et al. (2011) realizan un cuadro comparativo donde reflejan sus características, rol del profesor, ventajas y limitaciones de los modelos; antecedentes que permiten asumir un enfoque ecléctico para la investigación realizada, tratando de centrarse en las ventajas declaradas en los mismos y minimizar sus limitaciones. La propuesta de innovación docente resultado de este trabajo centra sus prácticas educativas en el modelo de diálogo, el cambio como un proceso de investigación acción crítica y de resolución de problemas, sin descuidar los aportes del resto de los modelos analizados.

A los efectos de la investigación se define operacionalmente como proyecto de innovación docente o innovación educativa a la propuesta de cambio mediante el proceso y resultado obtenido de la correcta interrelación de los componentes personales (profesor, alumno, grupo, familia, comunidad y sociedad), y no personales del proceso de enseñanza aprendizaje (objetivos, contenidos, métodos, medios, procedimientos, formas de organización individual, frontal y grupal y evaluación, donde el profesor se convierte en tutor/supervisor y potencia mayor protagonismo del estudiante. Se logra el punto de equilibrio entre teoría y práctica, se facilita el trabajo del docente y del alumno a través de los adelantos tecnológicos aplicados al ámbito de la educación tales como: Internet, los entornos virtuales de aprendizaje y diferentes herramientas tecnológicas útiles para el estudio en la universidad. Mediante la necesaria convergencia hacia un espacio educativo común, que reconoce la movilidad de profesores y

alumnos, se exige la aplicación de nuevos programas, en las que el profesor debe reelaborar su modelo de docencia, investigación y vinculación con la comunidad haciendo uso de tecnologías innovadoras y nuevas metodologías pedagógicas con el impulso de determinadas iniciativas orientadas al profesorado para estimular la pertinencia, calidad y la excelencia universitaria.

Las premisas del proyecto de innovación docente para la enseñanza-aprendizaje de la Administración en la Universidad Técnica de Manabí:

1. Carácter social, humanista y universal de la administración, esencial para los organismos sociales.
2. Triple concepción de la administración (técnica, arte y ciencia) desde un enfoque didáctico integrado.
3. Integración de los componentes de la administración como proceso (jurídico, económico-financiero, sociocultural, ético y ambiental).
4. Aplicación correcta de los principios y las funciones de la administración, de manera que optimicen el aprovechamiento de los recursos (materiales, tecnológicos, financieros, humanos).
5. El emprendimiento como cualidad imprescindible, necesaria y permanente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
6. Integración sistémica en la asignatura de los procesos sustantivos universitarios: formación, investigación y vinculación con la comunidad (relación universidad- empresa- sociedad).
7. Consideración de los principales aportes y limitaciones de las teorías y escuelas del pensamiento administrativo, su evolución.
8. Integrar las Nuevas Tecnologías de Información y las Comunicaciones al proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 1. Aspectos que comprende el proyecto de innovación docente educativa

Etapas	Descripción
Caracterización de la carrera y estudio detallado de la malla	Se parte del estudio del diseño curricular de la carrera, el objeto, el campo y las esferas de actuación profesional, así como sus bases epistemológicas y su relación con el Plan Nacional del Buen Vivir y el desarrollo de la matriz productiva. Se precisan las particularidades de la malla curricular, se enfatiza en la disciplina administración. Estudio detallado del macro, meso y microcurriculum.
Diagnóstico individual y	Se efectúa el diagnóstico individual y grupal, se integra en los resultados los aspectos cognitivos(nivel de conocimientos y habilidades, la situación

grupala (Cognitivo, afectivo- motivacional y volitivo)	afectivo motivacional de los estudiantes en su nivel de aceptación e implicación personal de los estudiantes, así como la su actividad volitiva(voluntad e interés por aprender), disposición ante las tareas y trabajos orientados, resultados de los trabajos autónomos individuales y grupales.
Objetivos y competencias	Se precisan los objetivos generales y específicos de la disciplina (para qué aprender), así como los desempeños esperados o competencias (conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y los valores (saber ser), los que constituyen la brújula del proyecto de innovación .
Contenidos	Precisan el qué aprender, conocimientos o parte de la cultura que debe ser asimilada, se enfatiza en la metacognición (reflexión sobre lo aprendido). Contextualización de lo aprendido a su comunidad y empresas ubicadas en la misma. Se logra la actualización permanente de los contenidos en diversas fuentes del conocimiento científico y se contextualizan a Ecuador, la provincia de Manabí y sus localidades.
Métodos y procedimientos	Se refiere al cómo aprender, vías o caminos que conducen al aprendizaje productivo, reflexivo, valorativo, significativo donde se articulan los procesos de docencia, investigación y vinculación con la comunidad. Se emplean las diferentes concepciones y criterios pedagógicos y metodológicos para desarrollar modelos de procesos para generar la innovación educativa o modelos innovadores.
Medios de enseñanza	Soportes que permitan llevar adelante los procesos innovadores. Se combinan con criterios científicos en correspondencia con los objetivos, contenidos y métodos diferentes medios, se integran las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y se emplean en el contexto empresarial objeto de estudio. Se enfatiza en el uso correcto de textos y fuentes de nivel primario avaladas por su rigor científico.
Evaluación	Permite constatar el cumplimiento de los objetivos previstos y adoptar las medidas correctivas. Se combina la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación en la evaluación de actividades en el aula, de investigación y exámenes de cada ciclo.
Formas de	Se seleccionan en correspondencia con los objetivos, las formas de

organización para un proceso de enseñanza-aprendizaje innovador.	organización, se combina el trabajo individual con el aprendizaje grupal, se considera la relación entre docencia, investigación y vinculación con la comunidad, se da prioridad al aprendizaje en el contexto empresarial mediante el trabajo de investigación de cada ciclo, la formación acción, la vinculación universidad-empresa y teoría y práctica.
--	---

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en la etapa de ejecución del proyecto, siguiendo el orden de las diferentes fases descritas en la tabla anterior.

Se determinaron los objetivos siguientes:

Resultado de aprendizaje de la asignatura (objetivo general): Valorar el cumplimiento de las diferentes etapas del proceso administrativo (PA) mediante la aplicación práctica de las principales herramientas administrativas que se utilizan en el ámbito empresarial.

Objetivos específicos:

1. Explicar los aspectos relevantes que conforman a la administración diferenciándola de otras disciplinas sociales y analizando diferentes concepciones aportadas por los diferentes autores.
2. Identificar a la empresa como campo de aplicación de la administración, reconociendo la importancia de su crecimiento y desarrollo económico.
3. Caracterizar el proceso de planeación, sus tipos y elementos como una manera de determinar los planes y programas aplicables a diversos tipos de organismos sociales, a fin de facilitar el logro de los objetivos organizacionales.
4. Caracterizar el proceso de organización y su contribución al orden y la coordinación eficiente en todo tipo de empresas interpretando los diferentes tipos de estructura organizacional y aplicar el proceso de departamentalización como un procedimiento en la organización de las empresas.
5. Caracterizar a la dirección como fase del proceso administrativo con base en sus características y la integración de las habilidades gerenciales necesarias para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, explicando la importancia y el quehacer de la dirección, la motivación, la comunicación y el liderazgo en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.
6. Caracterizar el proceso de control, sus formas y tipos para monitorear los resultados obtenidos en las empresas y adoptar las medidas correctivas pertinentes.

La Competencia general de la asignatura es : formar un sistema de conocimientos, habilidades y

valores (competencias) que le permitan dar solución a problemas empresariales aplicando las etapas del proceso administrativo (PA) y las herramientas adecuadas para la toma de decisiones.

Las competencias específicas de la asignatura son:

Diagnosticar los problemas empresariales de la comunidad, promoviendo la innovación y el emprendimiento para el desarrollo personal y colectivo de los ciudadanos.

Potenciar la formación y desarrollo de competencias directivas e impulsar emprendimientos para el desarrollo de la matriz productiva.

Los contenidos determinados en correspondencia con los objetivos como categoría rectora del proceso de enseñanza aprendizaje son:

Parte I: Teoría general de la administración, la administración y las organizaciones, la empresa, los empresarios y desarrollo económico.

Parte II: Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control.

Los objetivos y contenidos determinaron los métodos y procedimientos, los medios de enseñanza, la evaluación y las formas de organización para un proceso de enseñanza aprendizaje innovador. Coherentes con la definición operacional elaborada por los autores para la investigación y las premisas asumidas.

Esto posibilitó la integración de los procesos sustantivos universitarios (docencia, investigación y vinculación con la comunidad) en el proyecto de innovación docente-educativa desarrollado desde la asignatura, lo que se ejemplifica a continuación a través de los trabajos de investigación para medio ciclo y ciclo final desarrollados por los estudiantes que se presenta a continuación.

Estructura del trabajo de investigación de medio ciclo

1. Introducción. Reflejar la importancia del trabajo y definir el objetivo.
2. Desarrollo. Marco teórico referencial de la investigación.
3. Diagnóstico administrativo: caracterización de la empresa, misión, visión, filosofía empresarial y valores organizacionales, servicios y productos que ofertan, mercados, estructura organizativa, departamentos y áreas funcionales, distribución de los trabajadores, funciones, salarios, valorar el cumplimiento de los campos de estudio de la administración como disciplina, roles administrativos, evaluación de la eficiencia, eficacia y efectividad, cómo estimulan la innovación y el espíritu emprendedor, clasificación de la empresa según la teoría económica, tamaño, sector y por el origen de su capital y recursos, identificar los shareholders (accionistas) y stakeholders (partes interesadas), cumplimiento y definición de las etapas del proceso de planeación, elaboración de la matriz FODA o DAFO. Definición de sus estrategias, presentación de un plan de acciones derivado del diagnóstico empresarial.

4. Conclusiones y bibliografía por la norma APA.

Orientaciones sobre el trabajo de investigación. Final de ciclo. Estructura del trabajo

1. Introducción y objetivo del trabajo.

2. Desarrollo del trabajo de investigación. Breve marco teórico referencial.

2.1 Diagnóstico administrativo. Organización, caracterización de la empresa, objeto empresarial, estructura organizacional para el desempeño de las funciones, tipo de organización: por producto--- por mercados---, matricial---, funcional---- por cliente-----, exponer y evaluar la estructura real que está funcionando. Precisar niveles de dirección. Presentar el organigrama, evaluar la horizontalidad o verticalidad de la estructura., si se respeta la línea ejecutiva de mando, si en la empresa existen jefes sin subordinados y si cada trabajador responde por el cumplimiento de sus deberes, tareas y misiones ante un sólo jefe.

2.2 Dirección, ejecución, liderazgo o mando: caracterizar y evaluar los estilos de liderazgo. ¿Cuál es el estilo predominante? Autocrático----- Democrático----Liberal

¿Se colegian las decisiones a tomar por el jefe? Si--- No----- ¿cómo?

¿Se aplican en la práctica los criterios emitidos por los trabajadores siempre que ha sido factible? Si--- No----- ¿cómo?

¿Qué mecanismos existen y que métodos se utilizan para lograr la motivación de los trabajadores? Evalúe los mismos. B---R--- y M----. Argumentar

¿Se conocen en la empresa, las necesidades fundamentales laborales (y no laborales) de los trabajadores? Se conoce el grado de satisfacción de estas necesidades principales (si es alta, media o baja) Si--- No----- ¿cómo?

Evaluación del grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y forma en que se realiza. Alto--- Medio----- Bajo----- . Argumentar

Se solucionan los problemas que presentan los trabajadores. Si--- No----- ¿cómo?

Analizar los estilos, métodos y mecanismos utilizados para la solución de los problemas e insuficiencias presentadas en la empresa. B---R--- y M----. Argumentar

¿Se utilizan las técnicas existentes para la negociación de problemas? Si--- No----- ¿cómo?

Evaluación de la política de promoción de los trabajadores. . B---R--- y M----. Argumentar

Caracterice las relaciones de coordinación que se establecen entre el director general y los demás dirigentes. B---R--- y M----. Argumentar

¿El director general tiene claridad de los objetivos a alcanzar en la empresa? ¿Y el resto de los dirigentes? Si--- No----- ¿cómo?

¿Sabe el dirigente elegir a sus colaboradores? Si--- No----- ¿cómo?

¿Sabe el dirigente delegar, delega en la práctica? Si--- No----- ¿cómo?

Evaluar la manera que fluye la comunicación en la empresa. B---R--- y M----. Argumentar

Determinar las barreras de la comunicación existentes en la empresa. Psicológicas. Si--- no--- ¿cuáles?-----, Semánticas. Si--- no--- ¿cuáles?-----, Administrativas. Si--- no--- ¿cuáles?-----, Fisiológicas. Si--- no--- ¿cuáles?-----, Físicas. Si--- no--- ¿cuáles?-----

Evaluar el liderazgo existente y los principales estilos de liderazgo. B---R--- y M----.

2.3 Control: Definir los métodos y las formas de control que se utilizan en la empresa, evaluar si como método de dirección, el control y evaluación de los resultados se extiende a todos los eslabones de la empresa o si queda solamente a nivel de la dirección.

3. Conclusiones del trabajo y bibliografía por la norma APA.

A continuación se exponen los resultados cuantitativos de la implementación del proyecto de innovación en cada ciclo.

Tabla 2. Evaluaciones Medio Ciclo estudiantes de Administración I

Proyecto de investigación sobre 10 puntos		Actividades de evaluación en el aula sobre 20 puntos		Examen escrito (tipo reactivo) sobre 20	
Calificación obtenida	Cantidad de estudiantes	Calificación obtenida	Cantidad de estudiantes	Calificación obtenida	Cantidad de estudiantes
Con 5/10	1	Con 18/20	8	Con 8/20	1
Con 6/10	6	Con 19/20	4	Con 10/20	3
Con 7/10	5	Con 20/20	4	Con 12/20	3
Con 8/10	1	Total	16	Con 14/20	4
Con 9/10	2			Con 16/20	2
No presentado	1			Con 18/20	1
Total	16			Con 20/20	1
				No presentado	1
				Total	16

Fuente: Registro de notas SGA Universidad Técnica de Manabí

Se puede observar que los resultados fueron satisfactorios en los diferentes aspectos considerados, al estar por encima de los mínimos conocimientos aceptables, por encima del 50%.

Tabla 3. Evaluaciones Final de Ciclo estudiantes de Administración I

Proyecto de investigación sobre 10 puntos		Actividades de evaluación en el aula sobre 20 puntos		Examen escrito (tipo reactivo) sobre 20	
---	--	--	--	---	--

Calificación obtenida	Cantidad de estudiantes	Calificación obtenida	Cantidad de estudiantes	Calificación obtenida	Cantidad de estudiantes
Con 0/10	3 (no entregaron)	Con 18/20	4	Con 10/20	2
Con 7/10	4	Con 19/20	11	Con 12/20	2
Con 10/10	8	Total	15	Con 14/20	2
Total	15			Con 16/20	4
				Con 18/20	5
				Total	15

Fuente: Registro de notas SGA Universidad Técnica de Manabí

Tabla 4. Evaluaciones Final de Curso estudiantes de Administración I

Calificación obtenida	Cantidad de estudiantes
De 70-79	6
De 80-89	8
De 90-100	1
Total	15

Fuente: Registro de notas SGA Universidad Técnica de Manabí

Se observa que los resultados de la mayoría de los estudiantes están por encima del 70% en el ciclo final, lo que influyó favorablemente en las evaluaciones finales, donde el 100% de los estudiantes se ubican a partir de puntuaciones del 70%.

En las valoraciones cualitativas realizadas por estudiantes y profesores ofrecieron criterios muy favorables del proyecto de innovación docente educativa referidas a los indicadores siguientes: integración docencia, investigación y vinculación con la comunidad, vinculación teoría y práctica, rol activo y protagónico de los estudiantes, vinculación universidad-empresa, posibilidad de integrar las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a la Administración, desarrollo de habilidades para aprender a emprender, consolidación de los conocimientos de la asignatura, nuevas metodologías y tecnologías pedagógicas. Se facilita el aprendizaje.

Conclusiones

Se modela el proyecto de innovación docente, se determinan sus componentes y premisas.

El proyecto de innovación docente generó cambios cualitativos y cuantitativos al hacer uso de tecnologías innovadoras y nuevas metodologías pedagógicas.

El proyecto logró resultados favorables en el aprendizaje de los estudiantes.

Bibliografía.

D' León, G., Montiel, Y., Velásques, G., Izaguirre, D., & Araujo, M. (2008). Modelos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad. Obtenido de <http://www.temas-estudio.com/modelos-educativos/>

García Licon, M. G., & Sánchez R, P. Y. (Noviembre de 2014). Línea Evolutiva de los Modelos de Innovación Educativa. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/6159444/>

Hernández y Rodríguez, S., & Palafox D Anda, G. (2012). Administración. España: McGraw-Hill. 3era Edición.

Marín Idagarra, D. A. (2005). La enseñanza de las teorías de la administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 15, núm. 26, 43-58.

Palomo Ortiz, M., Pérez Serna, A., Reyes Gómez, E., & Vargas Mendoza, M. (Julio de 2011). Las Nuevas Tecnologías y la Innovación Curricular. Obtenido de http://es.slideshare.net/ete_archivos/modelos-de-innovacin-educativa?next_slideshow=1

Ramírez Navarrete, T. (16 de Febrero de 2011). Investigación e innovación educativa. Obtenido de http://es.slideshare.net/tania_ramirez/investigacin-e-innovacion-educativa

UNESCO. (9 de Octubre de 1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Obtenido de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Universia España. (2015). Innovación docente. Obtenido de <http://profesores.universia.es/docencia/innovacion-docente/>

Willians, C. (2013). Administración. México: Cengage Learning.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 18:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE

CASO INGENIO INC DEL VALLE DEL CAUCA - COLOMBIA

M.C. Olga Herminda Román Muñoz⁴³, ohroman@usbcali.edu.co,

Universidad de San Buenaventura, Cali,

Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas⁴⁴, maria.cervantes@udo.mx, Universidad de
Occidente unidad Guasave.

⁴³ Magister en Educación Desarrollo Humano. Docente TC por la Universidad de San Buenaventura-Cali. Investigadora Categoría Asociada por COLCIENCIAS. Grupo de investigación GEOS (Economía, gestión, territorio y desarrollo sostenible). Dir. Proyecto de Investigación Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura. Miembro de ACACIA. ohroman@usbcali.edu.co

⁴⁴ Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora Universidad de Occidente Guasave.. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y del Sistema Sinaloense de Investigadores y Tecnólogos. Cuerpo Académico Desarrollo Regional y Organizacional. Miembro de ACACIA y de la Red de investigación en Desarrollo Regional y Org. maria.cervantes@udo.mx

CAPÍTULO 18

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE

CASO INGENIO INC DEL VALLE DEL CAUCA - COLOMBIA

M.C. Olga Herminda Román Muñoz⁴⁵, ohroman@usbcali.edu.co, Universidad de San Buenaventura, Cali, Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas⁴⁶, maria.cervantes@udo.mx, Universidad de Occidente unidad Guasave.

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema que ha venido ganando espacio en diferentes sectores industriales porque se ha demostrado que las acciones que en este sentido se realizan, mejoran de manera significativa las relaciones con los grupos de interés y aportan a la acreditación de la compañía al lograr que sus operaciones sean sustentables desde lo económico, lo social y lo ambiental. El hacer negocios de manera ética ha cobrado auge por las exigencias de los grupos de interés y porque las prácticas de responsabilidad social inciden directamente en la rentabilidad (Friedman, 1970), la mejora de la imagen empresarial (Castellanos y Castellanos, 2010) y la creación de valor. También se ha demostrado que es posible producir y comercializar bienes y servicios de forma sostenible, económica, social y ecológica (Albareda y Balaguer, 2008), gestionando adecuadamente el conocimiento tanto de manera interna como externa (Saldarriaga, 2013).

Por lo que esta investigación tiene como propósito identificar las estrategias de responsabilidad social del Ingenio INC y cómo le han contribuido al posicionamiento de la marca y la diferenciación de sus productos en el mercado colombiano, al grado de ser reconocido como una organización líder en el país, además de lograr un alto desempeño financiero que le ha permitido aportar en temas de inclusión y educación, incursionando en zonas consideradas de alto conflicto, generando valor sin impactar negativamente su entorno y fortaleciendo cada vez más

⁴⁵ Magister en Educación Desarrollo Humano. Docente TC por la Universidad de San Buenaventura-Cali. Investigadora Categoría Asociada por COLCIENCIAS. Grupo de investigación GEOS (Economía, gestión, territorio y desarrollo sostenible). Dir. Proyecto de Investigación Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura. Miembro de ACACIA. ohroman@usbcali.edu.co

⁴⁶ Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora Universidad de Occidente Guasave.. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y del Sistema Sinaloense de Investigadores y Tecnólogos. Cuerpo Académico Desarrollo Regional y Organizacional. Miembro de ACACIA y de la Red de investigación en Desarrollo Regional y Org. maria.cervantes@udo.mx

sus relaciones con los grupos de interés, al reconocer que la rentabilidad es necesaria pero sustentada tanto desde lo cuantitativo como lo cualitativo.

Palabras clave: Responsabilidad social, grupos de interés, sustentabilidad

Introducción

Las relaciones que mantienen las empresas con los grupos de interés han sido tema de diversas investigaciones, mismas que han evolucionado en la medida en que las prácticas de responsabilidad social se modifican y adecúan a los entornos cambiantes. Inicialmente se planteó que los gerentes deberían aceptar sus responsabilidades sociales (Clark, 1916); posteriormente, se señaló que la única responsabilidad que tenía el empresario era mantener una adecuada rentabilidad (Friedman, 1962), después, la consideración a los stakeholders y sus intereses para lograr empresas exitosas (Freeman, 1984), la responsabilidad social para la mejora de la rentabilidad financiera (Drucker, 1984) hasta la construcción de una relación sólida con base ética entre sociedad y empresa donde se dé respuesta a todos los grupos afectados por la actividad de la empresa (Garriga y Melé, 2004).

En una revisión de las investigaciones sociales, éticas y ambientales en España en el periodo 2004-2012, se concluye que existe un margen de mejora ya que el análisis se hace de manera general de manera multidisciplinaria y con gran posibilidad de mejora (Pajuelo, 2014).

El Ingenio INC es uno de los más grandes del Valle del Cauca tanto en su capacidad instalada como en producción. Inició sus operaciones hace aproximadamente 52 años con una molienda de 2000 toneladas métricas por día, durante 1982 alcanzó 7.500 toneladas diarias y actualmente se consolida como uno de los más grandes y modernos del país al contar con una capacidad instalada superior a 16 toneladas diarias.

Actualmente, el Ingenio tiene vinculadas 45.199 hectáreas en área bruta. Cuenta con 38.902 hectáreas sembradas en caña de azúcar, de las cuales 19.245 pertenecen a 236 predios de manejo directo y 19.657 pertenecen a 448 proveedores de caña.

En 1996 puso en operación la más moderna refinería, con una producción diaria de 600 toneladas. En 1999 la capacidad de producción se amplió a 900 toneladas, ofreciendo azúcares con los más altos estándares de calidad a los mercados nacionales e internacionales. En 1997 inició su actividad de cogeneración de energía eléctrica. Para 2010 la energía total generada fue

de 134.656.029 MWh, de los cuales la mitad se destinaron para el consumo interno (funcionamiento de las plantas de azúcar, alcohol carburante y compost) y el resto se vendió a la red pública.

Desde el 2005, cuenta con la planta de alcohol carburante más grande y moderna del país, con una capacidad de producción de 350.000 litros de alcohol diarios en operación continua, consolidando sus ventajas competitivas como una compañía líder en la producción y comercialización de azúcar, sus derivados y productos que le generen valor agregado a la misma.

Sin embargo, estos resultados a nivel económico no bastan para que una empresa sea sustentable, también debe promover unas relaciones positivas con la comunidad, con el entorno, clientes y proveedores (Garriga y Melé, 2004). Además, debe procurar que las actividades comerciales y productivas sean responsables con el ambiente.

Es entonces cuando surge el reconocimiento del concepto de la responsabilidad social empresarial (RSE) considerado como una faceta importante de la organización para que esté enfocada en generar una relación positiva con los grupos internos y externos, y a la vez se desempeñe como una organización sustentable.

En el último decenio, en Colombia se ha incrementado la tendencia de las organizaciones a emitir informes de sustentabilidad donde se documentan las actividades de responsabilidad social. Estos informes se han convertido en una útil herramienta de comunicación **para** transmitir resultados económicos, sociales y ambientales frente a los distintos grupos de interés (o stakeholders). De hecho, más de 3.000 compañías en todo el mundo desde las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) hasta las dos terceras partes de las compañías del Fortune Global 500, han comenzado con este proceso (Riportella, 2012). Entre los indicadores sobre responsabilidad social o sustentabilidad se encuentran los relacionados en la tabla 1.

Ahora bien, las acciones de responsabilidad social son variadas y enfocadas a determinados grupos de interés como empleados, proveedores, clientes, entre otros. El tipo de actividades puede relacionarse con el objeto económico de la empresa o puede ser complementaria en otra dimensión.

En el caso de los Ingenios las actividades de responsabilidad social se han orientado hacia el desarrollo de las comunidades a través de su aporte a la educación, el deporte, la prevención del consumo de sustancias psicoactivas y alcohólicas, entre otras. Algunas empresas incluso han creado fundaciones que encaminan trabajos de carácter social y otras han adherido al Pacto Global como resultado su compromiso con la sostenibilidad corporativa y el fortalecimiento de la relación con los grupos de interés.

Tabla 9. Indicadores de sustentabilidad

SUSTENTABILIDAD		
ECONÓMICA	SOCIAL	MEDIO AMBIENTAL
Accionistas. Maximizar el valor corporativo	Socios Comerciales. Mejorar la competencia mediante relaciones de colaboración empresarial en las que todos ganen	En actividades industriales. Contribuir en mantener y enfrentar los problemas globales medio ambientales
Clientes. Desarrollar productos de bajo impacto ambiental y mejorar en forma continua su satisfacción	Comunidad. Contribución social eficaz para la gestión de la reputación de la empresa y de la continuidad de los negocios	Organizaciones No Gubernamentales. Construir relaciones de colaboración exitosas
Empleados. Mejorar valores mediante la capacitación y la innovación	Gobierno. Colaborar para lograr un clima de negocios justo y donde todos puedan competir dando cumplimiento a la normatividad vigente	Empleados, clientes y proveedores. Fomentar las actividades respetuosas con el medio ambiente

Fuente: Riportella (2012)

Sin embargo, cabe preguntarse si estas actividades han servido efectivamente para beneficiar a los diversos grupos de interés e impactar positivamente en los aspectos económicos, sociales y medio ambientales, y en general en el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de la comunidad o sencillamente se han convertido en una nueva forma de hacer negocios, obtener

beneficios tributarios y aumentar su rentabilidad. De donde surge la interrogante que guía la presente investigación:

¿Cuáles son las estrategias de responsabilidad social del Ingenio INC y cómo éstas contribuyen al posicionamiento de la marca y la diferenciación de sus productos en el mercado colombiano? De ahí que la hipótesis planteada es: La adopción de prácticas de responsabilidad social impacta en el posicionamiento de las empresas y genera diferenciación de sus productos.

En toda empresa, además de obtener utilidades económicas en cada periodo, es importante desarrollar relaciones de confianza con los clientes actuales y potenciales, para que exista la reincidencia en la compra de productos o servicios. Para la construcción de estas relaciones no basta con un buen servicio, sino que se necesita de actividades sociales que apoyen a las comunidades locales, clientes, proveedores y demás grupos de interés, toda vez que este tipo de acciones permiten impulsar el desarrollo de proyectos sociales pero también impulsar el consumo.

Estudiar la manera como se han estructurado los programas de responsabilidad social empresarial (RSE) en el Ingenio INC permitirá identificar mejoras en sus estrategias y medir su efectividad para el desarrollo económico y social. Así mismo, el estudio de estos programas de responsabilidad social conllevará a que otras organizaciones tengan un referente para adelantar estrategias y acciones en este sentido, considerando que la responsabilidad social es un tema con amplia aceptación en el mundo empresarial como una estrategia de diferenciación y promoción que permite mejorar significativamente el posicionamiento de la marca y a la vez contribuir al desarrollo económico y social de su zona de influencia.

Metodología

Esta investigación corresponde a un estudio descriptivo, el cual permite delinear e identificar elementos y características del problema de investigación y apreciar la relación de la empresa con sus diferentes actores sociales, para ratificar las razones por las cuales ésta debe realizar acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), no sólo para responder a las necesidades del mercado, sino también para contribuir al desarrollo económico y social de su área de influencia. Se apoya en los aportes de Fong (2012) respecto a la tipología del estudio de casos que considera

aspectos como el fenómeno que se estudia, las proposiciones o hipótesis, la unidad de análisis que focaliza la atención solamente en la parte analizada sin dejar de considerar el contexto, la lógica que liga los datos y el criterio para su interpretación.

Para la realización del estudio se aplica el método deductivo, el cual trata de un proceso de conocimiento que parte de situaciones generales fundamentadas por un marco teórico general y que puede ser aplicada en una realidad concreta (el problema de investigación).

Para la investigación se hace uso de la recopilación documental, la cual está orientada a buscar información concerniente al tema de la responsabilidad social empresarial para definir sus alcances, modelos y experiencias internacionales. De igual forma, se hace uso de la técnica de entrevista y encuesta para confrontar la información documental.

Posteriormente se procede a describir las acciones emprendidas por el Ingenio INC para ampliar el análisis de algunas experiencias y ver cómo éstas contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con sus grupos de interés e impactar su calidad de vida.

Marco teórico

Durante la mitad del siglo XX, los ciudadanos y consumidores comienzan a gestar un cambio en la sociedad donde se exige a las grandes corporaciones una mayor responsabilidad frente a temas sociales, políticos y ambientales, sin embargo fueron pocas las empresas que comenzaron a cambiar sus prácticas empresariales. En la década de 1980 es cuando comienza a gestarse una verdadera transformación en el mundo empresarial, impulsados por las protestas sociales derivadas del accionar de multinacionales que vulneraron los derechos de algunas comunidades, entre estas figuran empresas del sector petrolero, financiero y manufactura.

Los cambios vividos en la segunda parte del siglo XX impulsaron el tema de la responsabilidad social, haciéndolo atractivo para la sociedad y para las empresas que quieren conservar una relación amena con la sociedad en general. Un momento trascendental en los cambios sociales relacionados con la RSE se da precisamente, hacia 1970, con el fenómeno de la mundialización y los escándalos de corrupción en algunas multinacionales, cuando el mundo se comenzó a cuestionar sobre el modelo tradicional de hacer empresa; al respecto Peter Drucker (1980) retoma un máxima del modelo propuesto por Milton Friedman según el cual “el objetivo de las

corporaciones es maximizar y optimizar sus niveles de beneficios económicos”. Frente a este modelo Vergara (2009) afirma que:

“Es una futilidad argumentar, como hace el economista y premio Nobel Milton Friedman que una empresa sólo tiene una responsabilidad: los resultados económicos. Conseguir esos resultados es la primera responsabilidad de una empresa, y la que no obtiene unos beneficios por lo menos iguales al coste de capital es socialmente irresponsable; despilfarra los recursos de la sociedad. Pero el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento académico es la única responsabilidad de una escuela” (Vergara, 2009)

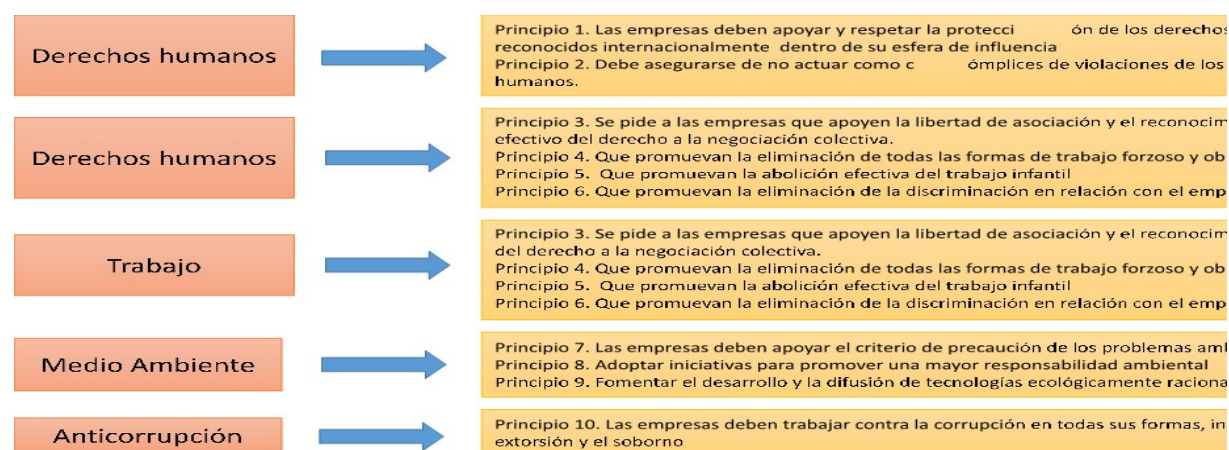
La responsabilidad de una empresa no solo debe ser con sus socios inversionistas y la ley, sino que debe ser responsable con la sociedad en general, garantizando que todas las actividades productivas y comerciales no causen perjuicios a la sociedad o los recursos públicos y ambientales. Para alcanzar lo anterior, es necesario que la visión que se tenga de empresa vaya más allá del plano económico y se visualice un papel social.

Es así como, a partir de este reconocimiento de la función social de las empresas comenzó a difundirse el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una iniciativa del “Pacto Global” (Global Compact) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas, el Señor Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999 (Rojas, 2012). La perspectiva teleológica del Pacto Global es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de las empresas con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios que transversalizan el conjunto de actividades que materializan las empresas y que están relacionados con los valores fundamentales en materia de derechos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. En el cuadro 1, se presentan los principios universales del Pacto Global, donde se hace énfasis en los diferentes enfoques o áreas.

Desde luego, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también dedican sus esfuerzos al

cuidado y preservación del medio ambiente actuando dentro de un marco ético y legal.

Cuadro 1: Principios Universales del Pacto Global



Fuente: Rojas (2012)

El Libro Verde de la Comisión Europea se refiere al concepto de responsabilidad social de las empresas como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”* (ESADE, 2002). De igual manera, se afirma que son socialmente responsables cuando: *“las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”*.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo; y el impacto social o ambiental de sus actividades.

Para el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) *“es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”* (ICONTEC, 2010).

Otro concepto adoptado por una serie de organizaciones orientadas al análisis del desarrollo sustentable tales como Business for Social Responsibility (BSR), Corporate Social Responsibility (CSR-Europe), Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, International Finance Corporation (IFC), Sustainability Institute, Institute of Social and Ethical Accountability, es definido por la relación que la empresa establece con todos sus públicos (stakeholders), a corto y a largo plazo. Los públicos correspondientes, en contacto y afinidad con la empresa, comprenden innumerables organizaciones de interés civil, social-ambiental, además de aquellos usualmente reconocidos por los gestores, público interno, accionistas y consumidores/clientes.

En esta medida, el número y los tipos de público que atañen a cada empresa deben ser analizados y definidos según el contexto en el cual dicha empresa actúa o quiere actuar y de acuerdo con su proyecto de futuro. Según Cajiga (2012), para facilitar y generalizar el concepto, la RSE se organiza en siete tópicos que deben ser considerados por toda empresa:

- Valores, transparencia y gobernabilidad
- Público interno
- Medio ambiente
- Proveedores
- Consumidores/clientes
- Comunidad
- Gobierno y sociedad

Según este autor, la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajiga, 2012).

En el mismo sentido, para Forum Empresa la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.)

y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras (Forum Empresa, 2014).

De acuerdo a Baltazar Caravedo de la CEPAL, se entiende por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra (CEPAL, 2010).

En este sentido, una empresa socialmente responsable es aquella cuyos productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad, su comportamiento va más allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado, sus directivos tienen un comportamiento ético, sus actividades son respetuosas con el medio ambiente y su desarrollo contempla el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial, implica un alcance amplio, donde existe una relación armoniosa entre el ser de la empresa y el quehacer, dando satisfacción a las necesidades de la sociedad, inversionistas y colaboradores. Según Cajiga (2012), la dimensión integral supone varios aspectos:

- En su dimensión económica interna, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
- En su dimensión económica externa, implica la generación y distribución de bienes, servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aporte a la causa e intereses públicos vía la contribución impositiva. Así mismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implementación de los planes económicos de su región y del país.

- En su dimensión social interna, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- En su dimensión sociocultural y política externa, conlleva a la realización de acciones, aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.
- En su dimensión ecológica interna, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.
- En su dimensión ecológica externa, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

De acuerdo a los planteamientos de cada dimensión, es evidente que una actuación integral respecto a la responsabilidad social empresarial es compleja, y en términos prácticos resultaría costosa, siendo necesaria la adaptación de procesos y políticas. Sin embargo, si se valora desde el equilibrio entre los intereses económicos, sociales y ambientales para lograr la sustentabilidad de la empresa es totalmente viable la adopción de dichas responsabilidades.

Resultados

El Ingenio INC como organización líder en el mercado colombiano y en particular en el Valle del Cauca, ha diseñado e implementado estrategias de responsabilidad social empresarial que abarcan las dimensiones ambiental, social y económica cercanas al concepto de desarrollo sostenible. En este sentido, cuentan con varios programas basados en la educación de sus empleados, en el bienestar de sus hijos, incluyendo charlas sobre la educación sexual, la prevención de embarazos y conferencias para prevenir el consumo de sustancias psicoactivas. De igual forma, han creado una escuela de fútbol y apoyan a la escuela de patinaje de la población de influencia. Así mismo,

dentro de sus programas está el apoyo a familias del campo para impulsar los cultivos y conservar la dinámica de finca tradicional.

Según la define, la Jefe del área de responsabilidad social corporativa “*la responsabilidad social es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte del Ingenio, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido”.* Complementando esta definición en los planes institucionales se concibe la responsabilidad social como “*el íntegro cumplimiento de nuestro objeto social, constituyéndonos en una organización que facilita procesos de desarrollo para las comunidades y los grupos de interés con los que nos relacionamos* (Plan de Desarrollo, 2014). La política de responsabilidad en sus documentos del sistema de gestión de calidad se expresa como un factor de desarrollo sostenible para la sociedad, promoviendo la inclusión y el desarrollo de programas sociales de alto impacto, que contribuyan eficazmente a la construcción de capital humano y a superar la pobreza y la desigualdad (Documentos del Sistema de Gestión de Calidad, 2014).

Tabla 1. Políticas sobre RSE en el Ingenio INC

POLÍTICAS	INDICADORES
Compras sostenibles	Efectividad en la cadena de abastecimiento
Derechos humanos	Prácticas laborales y DDHH en los negocios
Cambio climático	Estrategias de prevención y control respecto al cambio climático y cuidado del medio ambiente
Inversión responsable	Negocios sostenibles y diálogos sobre temas controversiales en los negocios
Relacionamiento con los Grupos de Interés	Vinculaciones con los Grupos de Interés

FUENTE: Documento del Sistema de Gestión de Calidad (2014)

Las políticas son claras y demarcan el camino a seguir, facilitando así la toma de decisiones de los encargados de los proyectos de la organización. Además, a partir del año 2009 el Ingenio

INC inició su participación en el macro proyecto *“avanzar en la construcción de un sistema regional de responsabilidad social”*, liderado por organizaciones locales y orientado en su parte técnica por una reconocida firma de consultoría, experta en el tema.

Con base en estos dos pilares, el modelo de Responsabilidad Social Empresarial del Ingenio INC se fundamenta en dos aspectos: la creación de una base que le permita al sistema mantenerse a través del tiempo y el desarrollo de actividades operacionales.

Acorde con estas políticas, algunos de los programas que se inscriben en este modelo son: compras sostenibles, buenas prácticas laborales y respeto por los derechos humanos, estrategias de cambio climático y cuidado al medio ambiente, inversión responsable y relacionamiento con los Grupos de Interés.

En este último programa se encuentran varios proyectos como: la escuela de fútbol, la escuela de patinaje infantil, el proyecto educativo, el proyecto de impulso al trabajo de la finca tradicional, la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, la prevención de embarazos a temprana edad y el apoyo a bandas marciales, entre otros.

A continuación se describen estos programas de manera muy general:

Compras sostenibles: este programa enmarcado en la política de compras sostenibles se presenta como una herramienta clave para la implantación y desarrollo de la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento del Ingenio INC, un proceso de gestión responsable que favorece la adquisición de productos y la contratación de servicios respetuosos con el medio ambiente y fabricados o generados en condiciones socialmente justas.

Buenas prácticas laborales y respeto por los Derechos Humanos: en el Ingenio INC existe un compromiso para proteger, respetar y remediar los derechos humanos acatando lo consagrado en su Carta Universal, incluido el Derecho Internacional Humanitario, la OIT y la normatividad referente de los países donde hace presencia.

Políticas de cambio climático y cuidado del medio ambiente: el cambio climático plantea nuevos riesgos y oportunidades con implicaciones estratégicas y financieras para los negocios, los de los

clientes y el desarrollo sostenible de las comunidades donde la empresa hace presencia.

El propósito de este proyecto que lidera la Gerencia de Gestión Ambiental es aumentar el porcentaje de residuos sólidos reciclados y valorizados de los edificios administrativos, para gestionar estos residuos a través de empresas dedicadas a esta función bajo los principios de reducir, reusar y reciclar.

La primera etapa del proyecto fue la definición y la estandarización del proceso de gestión adecuada de residuos sólidos. Tradicionalmente el proceso se ejecutaba de una manera diferente en cada sede. Posteriormente, se hizo la capacitación en este nuevo proceso al personal de servicios generales, conjuntamente con el equipo de la empresa externa encargado directo del proceso de la gestión adecuada de los residuos sólidos.

De forma paralela, se realizó la capacitación y sensibilización a todos los colaboradores del Ingenio mediante la filosofía de las 5 S (KAIZEN) que maneja la Gerencia de la Calidad y que significa: seiri (distinguir), seiton (ordenar), seiso (limpiar), Seiketsu (desarrollar), Shitsuke (disciplina). También se hizo la adquisición de recipientes para realizar la separación y la señalización de cada punto, con adecuaciones en los puntos de acopio.

El proyecto de reciclaje de residuos sólidos se trabajó bajo la metodología Six Sigma; para su implementación se realizaron ejercicios piloto que permitieran crear una cultura del reciclaje, almacenando los residuos generados como archivo, cartón y plegadizas, con el propósito de no mezclar este material con otros residuos para evitar su contaminación y que pudiera ser reciclado.

Esta experiencia fue documentada y medida en su impacto, tanto por la empresa como por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. Algunos datos importantes permitieron medir concluir que:

- La generación de ingresos por valorización de los residuos sólidos asciende a la suma de \$114 millones de pesos y genera un ahorro por pago tasa de aseo de \$93 millones de pesos (datos del 2014).

- La disminución del impacto ambiental, teniendo en cuenta la huella de carbono por la generación de 120.714 kg de CO₂, el Ingenio debe compensar mediante la siembra de 9.480 árboles, con un costo promedio por árbol de \$15.000 pesos para un total de \$142.200.000 pesos.
- De igual manera se ha dejado de ocupar un espacio en el relleno sanitario de 2.365 m³.

La combinación de estos impactos apunta claramente a consolidar un mejor desempeño de la empresa desde la triple cuenta de sostenibilidad: la económica, la social y la ambiental.

Inversión responsable – negocios sostenibles: el rol del Ingenio INC como financiador e inversor, genera de manera indirecta impactos positivos o negativos en el medio ambiente y la sociedad. Conscientes de esta situación es relevante para el fortalecimiento de la confianza y la generación de valor compartido, la definición de un modelo de intervención en actividades económicas de alto impacto socio - ambiental.

Por ello, en el desarrollo de su actividad diaria procura mantener y fortalecer los nexos con clientes, proveedores, contratistas, autoridades y comunidad en general para consultar proyectos y lograr ser ambientalmente responsable en el más alto nivel, y además, ser considerado como “un buen vecino”. Es así como en su planta de alcohol carburante cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales, en donde el agua tratada es utilizada como agua de reposición de las torres de la destilería. De esta forma el proceso no genera ningún efluente líquido.

Comprometido a actuar con responsabilidad social, el Ingenio INC ya no utiliza la quema de caña de azúcar como un proceso de producción. Además, utilizan más del 90% de sus desechos, en la producción de alcohol, abono y guarapo (bebida tradicional).

Relacionamiento con los Grupos de Interés: el desarrollo de la actividad del Ingenio INC tiene sentido para los grupos de interés a los que les genera valor económico, ambiental y social; por lo cual es fundamental identificarlos, priorizarlos, consultarles, vincularlos y divulgarles los avances sobre los proyectos que se acuerde implementar a través de la estrategia corporativa.

En este nivel, las acciones que evidencian el compromiso social del Ingenio INC están enfocadas hacia tres áreas principales que son muy bien recibidas por la comunidad: fomento al deporte, impulso a la educación y apoyo a programas de disminución de consumo de alcohol y sustancias psicoactivas

La escuela de fútbol es uno de los programas más destacados dentro de las acciones de RSE del Ingenio porque el deporte ha sido acogido en la comunidad como una vía efectiva para que los niños y adolescentes del área de influencia tengan una vida sana, hagan buen uso del tiempo libre y así se mantengan alejados del alcohol y el consumo de sustancias psicoactivas. La escuela lleva más de 10 años de funcionamiento y ha beneficiado a 1040 niños y jóvenes de más de doce poblaciones del Cauca y Valle del Cauca. También se cuenta con la escuela de patinaje infantil que reúne actualmente a más de 80 menores, y de igual forma, ha contribuido al buen uso del tiempo libre de los niños de su zona de influencia. El programa de educación hace énfasis en la atención a la primera infancia, la educación, el emprendimiento y el voluntariado corporativo.

En su desarrollo, en primera instancia, dotan de libros a escuelas y colegios del sector rural. En segundo término, apoyan cursos de capacitación y talleres de sensibilización para docentes, estudiantes y padres de familia con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las habilidades de lectura y escritura, fortalecer la calidad de la educación y el aprovechamiento del tiempo libre en las comunidades donde el Ingenio hace presencia. Cada actividad pretende explorar los horizontes de la lectura y la escritura desde un enfoque constructivista, más significativo, que despierte y contagie el gusto y el uso de estos ejercicios fundamentales para la actividad académica. Posteriormente, realizan una actividad de seguimiento y evaluación que les permite orientar y sugerir estrategias de trabajo que fortalezcan el proceso formativo (proyectado a tres años) y verificar el impacto del programa en las comunidades beneficiadas.

El programa de educación se puso en marcha desde junio de 2012 y surgió con el propósito de ofrecer mayores oportunidades formativas a niños y jóvenes de escasos recursos. En este sentido, también apoya a los jóvenes de municipios cercanos para que adelanten estudios superiores en universidades de la región a través de otorgar becas que les permiten acceder a este nivel educativo. Adicionalmente, cada uno recibe mensualmente una cuota de sostenimiento para traslados. Actualmente cuenta con 15 jóvenes beneficiarios del programa.

Así lo ratifica uno de los operadores de la maquinaria del Ingenio: “Mi hijo goza de una beca entregada por el Ingenio en la Universidad Autónoma de Occidente, en la sede ubicada en Candelaria, y aparte de eso, el Ingenio le regala el transporte. Además, los pelaos (niños) del sector, casi todos están metidos en la escuela de futbol, también están muy animados con eso del patinaje. Esto los ayuda a mejorar los valores y aprender a trabajar en equipo”

Otro proyecto implementado por el Ingenio INC tiene como base la transversalización educativa para el autocuidado y la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, embarazos a temprana edad y otras conductas de riesgo que puedan afectar a los jóvenes vulnerables de la zona de influencia. Por ello, busca dotar a la comunidad educativa con herramientas y desarrollar las competencias necesarias para la prevención de estas problemáticas. En el programa piloto de prevención de embarazos a temprana edad se beneficiaron 100 niñas de la localidad.

Durante este programa se desarrollaron talleres basados en una educación sexual dirigida, que incluye desde los aspectos biológicos y de reproducción, hasta los asociados al erotismo, la identidad y las representaciones sociales de los mismos. Este trabajo permitió que las participantes desarrollaran habilidades para el buen manejo de su sexualidad y de su vida personal.

Bajo el lema “promoviendo la cultura facilitamos el camino hacia la paz y prevenimos el consumo de sustancias psicoactivas”, en años anteriores se entregaron instrumentos y uniformes a Instituciones Educativas de la zona de influencia para fortalecer sus bandas marciales.

Otro programa destacado es el de impulso al trabajo de la finca tradicional que apoya a familias de las veredas cercanas en búsqueda de acciones que les permitan continuar con su dinámica de cultivos tradicionales en la huerta casera, y a partir de allí, además de abastecer su propio consumo, puedan generar nuevos ingresos que mejoren sus condiciones de vida. El aporte del Ingenio INC está representado en semillas y abonos para un año de producción de hortalizas. Actualmente cuenta con once huertas familiares.

Una de las características de las políticas del Ingenio INC es que no solo se centran en aspectos internos, sino que valoran el impacto que tendrán las actividades, especialmente las inversiones a las que denominan un “tema controversial”, porque de un lado de la balanza ponen el tema de la rentabilidad, y de otro, el impacto o consecuencias ambientales o sociales que pudiera tener el proyecto. Así, las directivas insisten en la necesidad de una alianza y diálogo permanente con los Grupos de Interés para medir más efectivamente estos impactos, y por ello, ha establecido de manera clara su identificación y priorización. Así, muchas de las actividades de RSE están orientadas a los grupos de interés, aunque algunas de ellas han sido más representativas por su

impacto y difusión.

Conclusiones

Son diversas las visiones que se tienen de la responsabilidad social empresarial, algunas más complejas que otras, sin embargo la complejidad radica en la forma en que se materializan dichos enunciados. Una problemática medible, puesto que las empresas enfrentan desafíos a la hora de invertir en responsabilidad social, prefiriendo invertir en actividades menos costosas y más visibles. Lo ideal sería que la empresa pueda alcanzar un nivel de responsabilidad integral por su propia convicción de los beneficios que ésta representa para la sociedad en su conjunto.

Las estrategias de RSE del Ingenio INC son una pequeña muestra de las acciones que se pueden emprender en las regiones donde hace presencia y se han convertido en un mecanismo para acercarse a la comunidad y mantener una relación positiva frente a la marca.

En el Sector Agroindustrial del Valle del Cauca y el Cauca, el Ingenio INC es reconocido por su compromiso social en la búsqueda y ejecución de programas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y la comunidad que impacta, implementando una producción limpia que no pone en riesgo la vida y salud de la población, conjugando sus acciones con la participación del Estado, la Academia, la empresa privada y la misma comunidad para aportar al mejoramiento continuo de su calidad de vida.

Los proyectos RSE implementados por el Ingenio INC se basan en el diálogo constante con los diferentes grupos de interés como empleados, proveedores, socios, asociados, Estado, comunidad y Academia.

Esta organización ha demostrado un acercamiento a cada uno de los grupos, especialmente a la comunidad, ya que gracias a estrategias de RSE y mediante mecanismos de participación ha llevado soluciones a problemáticas sentidas en esas regiones y ha beneficiado a personas de estratos económicos bajos. Igualmente la empresa ha demostrado una preocupación permanente para mejorar las condiciones laborales de sus empleados, siendo también este grupo de intereses una prioridad dentro de las prácticas de RSE. Dentro de las declaraciones corporativas, el Ingenio INC reconoce la importancia de mantener una dinámica de diálogo con cada grupo de interés para construir de manera colectiva estrategias hacia el futuro y visualizar conjuntamente la hoja de ruta con la que se busca *“humanizar la organización”*.

Hasta el momento, la empresa ha mantenido una coherencia entre lo planteado y lo ejecutado; esto le ha significado un reconocimiento social, no sólo en el ámbito local, sino también a nivel internacional.

El Ingenio ha promovido proyectos de responsabilidad social empresarial, enfocándose en lo ambiental, en la inclusión social y el desarrollo comunitario. Además, a través de su modelo de negocio, ha promovido el lema de *“inversión responsable - negocios sostenibles”* como una forma de sopesar la rentabilidad versus los impactos sociales negativos que se pudieren ocasionar.

El Ingenio ha establecido de manera organizada una serie de políticas para orientar sus procesos internos hacia la RSE, además dichas políticas incluyen a los grupos de interés como beneficiarios y como agentes activos que aportan según sus capacidades y responsabilidad a las estrategias y acciones que se desarrollen en este ámbito.

El Ingenio INC se ha esforzado porque sus prácticas de responsabilidad social se enfoquen en diferentes grupos de interés, y con esto ha logrado un dinamismo donde proveedores, empleados, y aliados estratégicos aporten en la generación de desarrollo sostenible en el país favoreciendo a los clientes habituales, pero además, a la población con menos ingresos, y que de una u otra manera, buscan mecanismos para alcanzar mejores condiciones de vida.

En síntesis, el Ingenio INC como una de las principales empresas agroindustriales del Valle del Cauca, a lo largo del tiempo ha ido posicionando su marca gracias a la gestión económica, sin embargo en los últimos años ha descubierto que, además de los resultados financieros, debe buscar unos resultados sociales. Por ello, ha iniciado una serie de proyectos de responsabilidad social donde ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de clientes, comunidad, empleados y demás grupos de interés. Esto ha repercutido positivamente en la percepción que los clientes tienen de la empresa, en su posicionamiento de marca y en la diferenciación de sus productos. Por lo cual, comprende y tiene claro su rol con la sostenibilidad de la sociedad, el crecimiento de sus aliados estratégicos y proveedores, un compromiso fundamental con la construcción de relaciones duraderas que le permiten generar valor económico, ambiental y social, y así destacar la relevancia del trabajo en red para construir sinergias y tejido social que permita un impacto positivo en el entorno.

Bibliografía.

- Albareda, L. y Balaguer, M. (2008). La responsabilitat social de l'empresa i els resultats financers en *Revista de Comptabilitat i Direcció*. Vol. 7. Pp. 11-26. Disponible en: www.accid.org/revista/documents/rcd_CATALA_11.pdf. Consultado el 01 de Enero de 2016.
- Cajiga, J.F. (2012). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).
- Castellanos, J. y Castellanos, C. (2010). El fortalecimiento de la imagen empresarial a través de la gestión del comportamiento corporativo socialmente responsable. *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>. Consultado el: 03 de Enero de 2016.
- Clark, J. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*. Vol. 24. Pp. 209-229.
- ESADE (2002). *Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Estudio 6. Noviembre de 2002. Depósito legal: B-45151-2002.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston. Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of a business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. September 13, Pp. 122-126.
- Fong, C. (2012). El estudio de casos en el ámbito de la empresa: Propuesta de un diseño de investigación en las ciencias administrativas en Retos en las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. México.
- Forum Empresa. (2014) Definición de Responsabilidad Social Empresarial. [En línea] Disponible en: <http://www.empresa.org/>[Consultado 8 de septiembre de 2015]
- Garriga, E. y Melé (2004). Corporate Social Responsibility Theories. Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. Vol. 53. Issue 1. PP. 51-71
- Instituto colombiano de normas técnicas - ICONTEC. (2010) Definición de responsabilidad social empresarial.
- Observatorio de responsabilidad social empresarial. (2006). Protocolos de los Indicadores G3: Prácticas Laborales y Trabajo Digno. Madrid- España. 2000-2006 GRI.
- Pajuelo, M. (2014). Un análisis de la investigación en España sobre los aspectos éticos, sociales y medioambientales.: una visión de la situación actual y perspectivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 20. Pp. 55-78.
- Riportella, A. (2012). *Conozca los beneficios de elaborar informes de sustentabilidad*.

Argentina: San Martín - Suárez & Asociados [En línea] Disponible en: <http://impuestos.iprofesional.com/notas/132211-Conozca-los-beneficios-de-elaborar-informes-de-sustentabilidad>. [Consultado 2 de diciembre de 2015]

Rojas, A. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Cali: Universidad Santiago de Cali, Área de Responsabilidad Social.

Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana en *Estudios Gerenciales*. Vol. 29. Pp. 110-117.

Villafán, K. y Ayala, D. (2014). Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad. *Revista Contaduría y Administración*. Vol. 59. Número 4. PP. 223.251.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 19: O PAPEL DAS UNIVERSIDADES NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS DE ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

CARLOS José de Oliveira e Silva RODRIGUES, cjose@ua.pt,
Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território,
Universidade de Aveiro,
Portugal

CAPÍTULO 19

O PAPEL DAS UNIVERSIDADES NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS DE ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE

CARLOS José de Oliveira e Silva RODRIGUES, cjose@ua.pt, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Universidade de Aveiro, Portugal

Resumo

Este capítulo tem como ponto de partida uma análise crítica do conceito de especialização inteligente e da sua tradução no campo da política pública de desenvolvimento regional. O seu foco está colocado no papel que as universidades podem desempenhar na implementação no terreno dessa política. Discutem-se as várias dimensões que podem configurar o contributo das universidades e, de forma exploratória, identifica-se um dos principais desafios que, designadamente em regiões menos desenvolvidas, se levantam à concretização do papel que é esperado que as organizações académicas protagonizem: o alinhamento das dinâmicas de produção de conhecimento das universidades com os domínios diferenciadores identificados nos processos de especialização inteligente. O capítulo questiona o imediatismo e automatismo desse alinhamento que transparecem da vasta documentação existente sobre as políticas baseadas na especialização inteligente.

Palavras-chave: especialização inteligente, desenvolvimento regional, universidades, inovação

Introdução

O conceito de especialização inteligente está no centro do debate sobre as políticas de desenvolvimento regional na União Europeia (UE), sendo comumente considerado, quer na esfera política, quer na esfera académica, como o remédio ideal para corrigir os erros alegadamente registados em anteriores abordagens de política regional de inovação. Na génese da concetualização da especialização inteligente está o trabalho desenvolvido por um grupo de economistas europeus, conhecido como ‘*Knowledge for Growth Group*’, criado em 2005 para aconselhar o então Comissário Europeu para a Ciência e Investigação, Janez Potočnik, no contexto de uma tentativa de "revigorar" a política de crescimento e emprego associada à Estratégia de Lisboa⁴⁷, cujos resultados estavam longe de ser satisfatórios. Inicialmente, o

⁴⁷ Aprovada pelo Conselho Europeu que teve lugar em Lisboa em março de 2000, a Estratégia de Lisboa estabeleceu o objetivo de transformar a União Europeia na “*economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo*,”

posicionamento da UE no contexto global de investigação e desenvolvimento (I&D) sustentou a justificativa para a especialização inteligente (Foray e van Ark, 2007). O argumento básico apontava para a necessidade de superar dois grandes obstáculos que tolhiam a capacidade da UE competir no jogo global, designadamente, a dificuldade em criar e consolidar centros de excelência em domínios científicos específicos com base na aglomeração de recursos humanos e organizacionais ‘excelentes’ e a imitação das dinâmicas existentes em territórios de inovação totémicos (como o Silicon Valley, por exemplo), as quais conduzem a uma uniformidade das bases de conhecimento nacionais e a inerente dispersão de recursos. Assim, as regiões e os países devem especializar-se em domínios de I&D distintivos, originais e modernos (Foray and van Ark, 2007). Assim, as prioridades de investimento na produção e disseminação de conhecimento devem espelhar os domínios de especialização em que a região tem alguma vantagem comparativa ou a diversificação decorrente de uma dinâmica de empreendedorismo em áreas emergentes (McCann e Ortega-Argilés, 2013a).

As universidades são vistas como organizações de grande relevância nos processos que conduzem à especialização inteligente. A centralidade das instituições de ensino superior está bem consolidada no discurso da Comissão Europeia (CEC, 2011). O papel das universidades no contexto das estratégias de especialização inteligente ganha contornos de novidade quando analisado à luz da forte crítica feita às políticas de desenvolvimento regional anteriores. O argumento é o de que a academia, depois de ter assumido o estatuto de agente activo numa abordagem ao desenvolvimento regional territorialmente indiferenciada ("*one-size fits all*"), enfrenta agora novos desafios, tensões e oportunidades num contexto de envolvimento enquadrado pelo conceito de especialização inteligente (Goddard et al., 2013).

Goddard et al. (2013) argumentam que as implicações da importância atribuída às universidades nas estratégias de especialização inteligente ainda não foram exploradas em detalhe. Este capítulo visa contribuir para saber mais sobre essas implicações, analisando criticamente o papel que as universidades podem desempenhar no esforço de materialização das estratégias de especialização inteligente, incidindo particularmente nas regiões menos desenvolvidas. Para o efeito, o autor recorre à análise de fontes documentais, incluindo artigos científicos e documentos de política relevantes no contexto das estratégias de especialização inteligente.

Especialização inteligente: do conceito à estratégia

A ideia base da especialização inteligente assenta, essencialmente, na necessidade de assegurar a

antes de 2010, capaz de um crescimento económico duradouro acompanhado por uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e uma maior coesão social”.

definição de prioridades no âmbito das políticas de desenvolvimento regional, complementando assim objetivos de política horizontais, dirigidos à melhoria da capacidade institucional e de ação das regiões (Foray e Goenaga, 2013). Neste âmbito, e de acordo com os mesmos autores, os recursos devem ser concentrados em setores de atividade que, por um lado, mostrem potencial para estender dinâmicas de aprendizagem a outros setores da economia regional e que visem experimentar e descobrir novas oportunidades tecnológicas e de mercado e, por outro, tenham a capacidade de gerar economias de escala e de aglomeração.

A especialização inteligente é comumente vista como um contributo decisivo para evitar os problemas de uma ‘velha’ abordagem às políticas regionais de inovação na Europa que, seguindo CEC (2012), apresentava limitações de vária ordem, a saber: i) olhar os sistemas regionais de inovação como entidades territoriais isoladas; ii) tentar imitar as regiões com melhor desempenho sem qualquer preocupação territorialmente contextualizada; iii) ser pouco adequada às configurações produtivas regionais; iv) carecer de análises sólidas dos ativos regionais; e v) sofrer da síndrome associada a abordagens baseada no tratamento privilegiado dos setores mais fortes (*‘picking-winners’*). Foray e Goenaga (2013) resumem todo o conjunto de problemas de política regional ao argumentar que as estratégias de especialização inteligente deverão evitar as falhas de governo normalmente associados com abordagens *top-down* e com processos de seleção de setores e tecnologias centralizados e marcadamente burocráticos. O alto nível de expectativas em torno do potencial de *‘correção’* da especialização inteligente relaciona-se com a firme convicção de que qualquer abordagem de política pública relacionada colocará a ênfase no que é único numa determinada região, com base em dinâmicas de aprendizagem coletiva que, evoluindo no contexto de um processo dito empresarial e de descoberta, tem por meta revelar os domínios de I&D e de inovação em que essa região pode ganhar destaque competitivo (Foray et al., 2009).

O conceito de especialização inteligente, segundo Foray (2015) descreve a capacidade de uma economia gerar padrões de especialização através da descoberta de novos domínios de oportunidade e da concentração e aglomeração de recursos e competências relevantes. Da dinâmica de concentração e aglomeração resultam mudanças estruturais que, segundo o mesmo autor, dão azo a um processo de diversificação. Na base do argumento está o pressuposto de que a especialização inteligente consiste numa nova atividade na qual um projeto inovador complementa os ativos de produção existentes. Desta forma, a introdução de novidade no tecido produtivo local requer novos recursos, novas tecnologias e novas competências, requisitos que, podendo ser satisfeitos localmente ou com base em interações com outras regiões, sustentam o

referido processo de diversificação.

Esta concetualização alarga a formulação inicial da noção de especialização inteligente, muito centrada nas atividades de I&D, com particular destaque para as para os setores tecnologicamente mais avançados (McCann e Ortega-Argilés, 2013b). À evolução concetual não será estranha a mudança de perceção relativamente aos objetivos a atingir através da especialização inteligente. De facto, a motivação inicial para a especialização inteligente decorria da preocupação em dotar a EU das condições necessárias para competir no jogo global da localização das atividades de I&D (Foray e van Ark, 2007). Com o tempo, a competitividade da economia europeia, nomeadamente das suas regiões, ganhou protagonismo, sendo a ênfase colocada na necessidade de resolver as fragilidades dos sistemas regionais de inovação que, de acordo com McCann e Ortega-Argilés (2013b), tolhem o potencial empreendedor e de inovação nas regiões europeias. Acresce que, a concetualização alargada abre espaço para o desenvolvimento de inovação baseada na prática (Iacobucci, 2012), ou seja, permite a consideração quer de inovação associada a ciência e tecnologia, quer de inovação resultante de processos que podem ser caracterizados por dinâmicas de *‘aprender-fazendo’* e *‘aprender-usando’* (Jensen et al, 2007).

Se a ênfase mudou, a pedra de toque da especialização inteligente e fator distintivo em relação a políticas industriais e de inovação ditas tradicionais (OECD, 2013), esteve presente desde a formulação inicial: os *‘processos empreendedores de descoberta’* (PED)⁴⁸. Essenciais para afirmar o princípio de que a ideia de especialização inteligente não poderá ganhar substância através de políticas industriais e de inovação baseadas em abordagens *‘top-down’* ou de ações de prospetiva executadas por empresas de consultadoria (Foray e van Ark, 2007), os PED são processos de aprendizagem interativa através dos quais uma determinada economia descobre e produz informação acerca das prioridades em termos de inovação e I&D, definidas de acordo com o seu potencial para transformar a estrutura produtiva e fomentar uma trajetória de crescimento económico, destacando assim os domínios de *‘unicidade’* em que essa economia pode esperar ser mais competitiva (Foray et al., 2009). O setor privado e as forças de mercado são vistos como os principais atores dos PED, condição que os mesmos autores consideram necessária para assegurar uma eficaz adequação dos resultados da *‘descoberta’* às condições de contexto e a formação de capital social. Ao poder público, segundo a mesma fonte, cabe a tarefa de avaliar os resultados do PED e de contribuir para capacitar os atores (privados) mais qualificados para materializar o potencial de desenvolvimento associado aos domínios de

⁴⁸ “*Entrepreneurial processes of discovery*” em inglês.

especialização inteligente considerados como prioritários.

O conceito de especialização inteligente foi rápida e entusiasticamente apropriado pela esfera da política pública, emergindo como uma nova política de inovação (Landabaso, 2014). Na verdade, o quadro concetual revelou-se fundamental para transferir para o foro das políticas de inovação europeias o preconizado no Relatório Barca (Barca, 2009), documento que serviu de quadro orientador para a mudança na política de coesão regional na UE. Esse documento enfatiza a base territorial das políticas de desenvolvimento, ou, por outras palavras, a necessidade de assegurar que essas políticas reconheçam, por um lado, a estreita dependência entre os contextos territoriais e a natureza dos problemas de eficiência e equidade e, por outro, a perceção de que o seu desenho deve ser feito à medida da realidade dos lugares. Barca (2009) justifica este foco na territorialização das políticas de desenvolvimento avançando com o argumento de que o desenho de políticas públicas eficazes depende largamente do conhecimento e das preferências das pessoas que habitam e/ou trabalham nesses lugares. Esta ‘localização’ do conhecimento e das preferências, no que toca à política de inovação, encontra correspondência instrumental nas estratégias de especialização inteligente através dos PED. Acresce que, como McCann e Ortega-Argilés (2013) defendem, o conceito de especialização inteligente é uma das principais forças motrizes do programa ‘União da Inovação’ (CEC, 2010), uma das sete iniciativas emblemáticas da estratégia Europa 2020, cujo objetivo central consiste em *“melhorar as condições e o acesso ao financiamento para a investigação e inovação, para assegurar que as ideias inovadoras podem ser transformadas em produtos e serviços que criam crescimento e postos de trabalho”* (CEC, 2010: 6).

Do ponto de vista da implementação, as estratégias de especialização inteligente (RIS3)⁴⁹ exigem uma base institucional e política sólida, designadamente para lidar com os dois requisitos essenciais e, de alguma forma, conflituantes que a elas se podem associar (Foray e Goenaga, 2013): a identificação de prioridades numa lógica vertical (especialização) e o trabalho das forças de mercado dirigido à definição dos domínios prioritários (inteligente). A escassez de condições contextuais nalgumas regiões de uma Europa marcada por grandes desequilíbrios em termos de capacidade de inovação, institucional e política, pode por em causa o sucesso das abordagens de política regional baseadas no conceito de especialização inteligente. Capello e Kroll (2016), por exemplo, referem que a passagem da teoria para a prática no domínio da especialização inteligente tem revelado muitas fragilidades, com resultados muito longe dos esperados.

⁴⁹ RIS3 é o acrónimo de *Research and Innovation for Smart Specialisation Strategies*.

Dificuldades inerentes à escassa capacidade de identificar ligações entre diferentes setores e em diversificar domínios tecnológicos com base nos padrões de especialização existentes e problemas na definição de prioridades são fatores que, segundo os autores, se juntam às condicionantes territoriais na explicação do insucesso.

Boschma (2016) considera que a especialização inteligente, *per se*, é insuficiente para resolver os problemas estruturais que afetam muitas regiões europeias e defende que as estratégias de desenvolvimento inspiradas pelo conceito devem ser ligadas a outras políticas setoriais, dirigidas de forma mais direta para esses mesmos problemas. McCann e Ortega-Argilés (2013a), neste âmbito, estudam os problemas de implementação das RIS3 em regiões menos favorecidas, sugerindo uma potencial solução para ‘compatibilizar’ aquelas estratégias com as limitações impostas pelas características daquele tipo de territórios. Os autores apontam a necessidade de promover dinâmicas de diversificação tecnológica num contexto de estreita ligação às tecnologias que, no presente, são dominantes no tecido produtivo da região, o que permitiria a introdução de inovação sem que fosse necessária uma mudança radical em termos de recursos e competências. Um contributo adicional para mitigar o problema de implementação de RIS3 em regiões com limitações em termos de inovação consiste na promoção de políticas que, privilegiando a procura, assegurem um aumento da capacidade de absorção de tecnologias e de soluções técnicas desenvolvidas em regiões tecnologicamente mais avançadas (Koschatzky *et al.*, 2013). Neste contexto, e de acordo com Koschatzky *et al.* (2013), as RIS3 poderão ativar o potencial tecnológico endógeno e, simultaneamente, garantir o acesso forte das regiões menos inovadoras aos fluxos internacionais de conhecimento.

Como podem as universidades contribuir para resolver o problema de inovação das regiões menos avançadas no âmbito da implementação de RIS3? Esta é a questão que norteia a seção seguinte. A procura de respostas assenta na perspetiva largamente consensual de que as universidades são ‘recursos das regiões, em particular daquelas caracterizadas por uma relativamente menor capacidade de inovação (CEC, 2011: viii): “*the resources of the university can have a disproportionately positive effect on their regional economies and achievement of comprehensive regional strategies*”.

Universidades e especialização inteligente

A relevância do papel que as universidades podem desempenhar nos processos de desenvolvimento regional é, desde há décadas, objeto de consenso alargado (e.g., Cooke e Leydesdorff, 2006; Rodrigues, 2011; Etzkowitz e Leydesdorff, 2000). Não será assim de estranhar que as universidades ocupem lugar de destaque nas políticas de desenvolvimento

européias, com particular destaque para os domínios da inovação e da coesão regional. Concomitantemente, os recursos de desenvolvimento associados às universidades continuam a ser objeto de particular atenção num contexto de política inspirado pelo conceito de especialização inteligente, como evidenciado em CEC (2011: 4): “*Universities working with regional authorities have the potential to move from being located in regions to being part of regions through contributions to the design and implementation of smart specialisation strategies in a local learning and capacity building process*”. Mais, considera-se que a especialização inteligente reforça, amplifica e aprofunda o papel das universidades no desenvolvimento regional (Kempton, 2015).

Importa referir que, apesar do consenso alargado sobre a relevância das universidades para o desenvolvimento das regiões em que se inserem, as abordagens iniciais ao conceito de especialização inteligente não lhes conferiam, pelo menos explicitamente, grande destaque. Por exemplo, Foray *et al.* (2009) inserem as universidades no conjunto de entidades que contribuem para reforçar as capacidades humanas e atribuem-lhes o estatuto de ‘*recursos co-especializados*’, ou seja, recursos que só são produtivos quando utilizados em conjunto com outros ativos regionais (Teece, 1988). Uma referência adicional às universidades no contexto destas abordagens iniciais à especialização inteligente coloca-as no rol das organizações que devem ser objeto de incentivos por parte das autoridades regionais para se envolverem na descoberta dos padrões de especialização das regiões (Foray *et al.*, 2009). Com a transposição do conceito para a esfera da política regional, o discurso associado a essa dinâmica acaba por fazer jus ao consenso sobre o papel das universidades no desenvolvimento regional.

Uma análise da literatura que fez reemergir a universidade como instituição crucial para os processos de especialização inteligente a nível regional, permite identificar as dimensões essenciais do papel que a esfera académica pode assumir nas RIS3. CEC (2012), por exemplo, salienta o estímulo ao empreendedorismo; o fornecimento de consultadoria a pequenas e médias empresas e a inserção de graduados em empresas inovadoras; o fomento de incubadoras de empresas e interação com *clusters* e redes de inovação; e o desenho de curricula académicos em parceria com as empresas de forma a assegurar a correspondência entre a formação académica e as necessidades do tecido produtivo em termos de competências específicas e transversais. Kempton *et al.* (2013) referem outras vertentes que conferem às universidades uma grande relevância nas RIS 3, como sejam, o contributo para uma avaliação rigorosa dos recursos de conhecimento, capacidades e competências relevantes para a promoção da inovação regional; o fornecimento de conhecimento especializado e facilitação do acesso a redes de conhecimento

nacionais e internacionais; a qualificação do PED; a construção de capacidade institucional; e a conjugação de conhecimento global e local para atender aos desafios sociais do presente (por exemplo, alterações climáticas e envelhecimento da população).

Goddard *et al.* (2013) propiciam uma perspectiva sistematizada do papel que as universidades podem assumir nas RIS3. Os autores fazem convergir o contributo da esfera académica em quatro grandes domínios: i) a participação no PED; ii) o alinhamento com os domínios de inovação ‘singulares’ identificados através do PED; iii) a contribuição para a ‘*variedade relacionada*’; e iv) a promoção de ligações externas.

A necessidade de trazer para a dinâmica associada ao PED esferas institucionais que vão para além das forças de mercado, na ótica de Goddard *et al.* (2013), confere às universidades a oportunidade de assumir um protagonismo novo no contexto regional, passando de mero fornecedor de *inputs* tecnológicos para a economia regional a veículo de transmissão de conhecimento local em campos científicos relevantes para o processo de construção de políticas baseadas na especialização inteligente. O argumento assenta na perceção de que as universidades se transformam em instituições ‘*cívicas*’ de âmbito local com um papel relevante no processo de aprendizagem coletiva que se associa ao PED.

Partindo do pressuposto de que, num contexto de especialização inteligente, os PED devem identificar domínios de I&D e inovação que, por reunirem maior potencial de geração de vantagens competitivas, são considerados prioritários no contexto da política de desenvolvimento de uma dada região, Goddard *et al.* (2013) sublinham a necessidade de alinhar a dinâmica de investigação científica das universidades com as necessidades de conhecimento do tecido produtivo regional, alinhamento que, segundo os autores, pode implicar a consideração de áreas científicas que poderão não corresponder às áreas de excelência das universidades.

A contradição entre especialização e diversificação tecnológica encontra no conceito de ‘*variedade relacionada*’ (Frenken *et al.*, 2007) um elemento atenuante que, no contexto do discurso que enquadra as RIS3, configura a promoção de uma dinâmica de diversificação assente na descoberta de relações entre os domínios de especialização identificados através dos PED. O argumento aqui assenta na ideia de que a variedade de setores produtivos relacionados determina o potencial de inovação de um território, devido à maior probabilidade de ocorrência de *spillovers* entre empresas com bases de conhecimento complementares (Frenken *et al.*, 2007). Goddard *et al.* (2013) consideram evidente o papel das universidades na promoção de ‘*variedade relacionada*’ nas suas regiões, salientando a importância da esfera académica no âmbito da criação e consolidação de plataformas tecnológicas de interesse transversal a vários domínios de

especialização.

Da necessidade de evitar abordagens paroquialistas à política regional, decorre a necessidade de assegurar a inserção de uma região em redes de inovação suprarregionais (nacionais e internacionais), de forma a permitir a interligação entre sistemas territoriais com diferentes níveis de capacidade inovadora e, assim, potenciar uma eficaz distribuição funcional e espacial entre regiões líderes e regiões ‘*seguidoras*’ em termos de inovação. Goddard *et al.* (2013), tendo em consideração que o trabalho académico se organiza com base em sistemas e práticas que operam a nível internacional, olham para as universidades como um veículo privilegiado na promoção das ligações suprarregionais acima referidas.

Verifica-se um consenso generalizado em torno da relevância acrescida que o papel das universidades nas RIS3 ganha no contexto de regiões menos desenvolvidas (Kempton, 2015), tal o potencial que as instituições de ensino superior conferem no sentido da mitigação das condicionantes estruturais dos territórios onde estão inseridas. Porém, no quadro desse consenso, desenha-se a perceção dos grandes desafios e barreiras que se levantam à prossecução do contributo que se espera das universidades, da escassa capacidade de absorção de tecnológicas no tecido produtivo até à falta de confiança entre as diferentes esferas institucionais. A título de exemplo, Kempton *et al.* (2013) sublinham a necessidade de construir relações de confiança e compreensão mútua entre as lideranças políticas e académicas regionais, uma vez que o insucesso das ligações entre as universidades e as suas regiões é frequentemente explicado pela dificuldade dos responsáveis pelas organizações do ensino superior em entender os desafios do desenvolvimento regional e pela dificuldade das autoridades regionais em compreender a missão nuclear das universidades.

Assim, o posicionamento das universidades em regiões menos desenvolvidas, mas empenhadas em processos RIS3, constitui um campo de escrutínio científico que importa explorar. Aqui pretende-se acima de tudo identificar pistas para aprofundar a investigação, focando um desafio associado à implementação de RIS3 naquele tipo de regiões.

Oughton *et al.* (2002) defendem que há uma contradição aparente entre a relativamente maior necessidade de investir em inovação em regiões menos desenvolvidas e a sua menor capacidade, quando comparada com a registada em regiões mais fortes, para absorver os financiamentos públicos dirigidos à promoção da sua atividade inovadora. Os autores chamam-lhe o paradoxo da inovação regional. A este paradoxo pode associar-se a evidência de que as pequenas e médias empresas que constituem o grosso do tecido produtivo das regiões menos desenvolvidas tendem a negligenciar o potencial científico disponível nas universidades como meio de promoção da sua

capacidade de inovar e competir. Rodrigues (2014) mostra que essas empresas procuram nas universidades resposta para problemas imediatos de produção e não recursos para sustentar um esforço de inovação que requer mais tempo para produzir resultados. Neste contexto, pode questionar-se a efetividade dos PED e a possibilidade de garantir uma aproximação do conhecimento gerado nas universidades aos domínios de diferenciação nele identificados.

Um aspeto adicional, e que não exclusivo de regiões menos desenvolvidas, tem a ver com o reconhecimento de que as universidades são organizações marcadas por uma grande diversidade, não só em termos de domínios científicos, mas também em termos de interesses e paixões dos indivíduos que nela operam (sem esquecer o *ethos* académico que, apesar de abalado, continua bem presente, como a questão da liberdade académica, por exemplo, demonstra). Neste sentido, as universidades entram naquilo que a literatura anglo-saxónica designa por organizações ‘*loosely-coupled*’ (Orton e Weick, 1990), um contexto organizacional que dificulta a transversalidade (entre departamentos, faculdades, etc.) do alinhamento com os referidos domínios de diferenciação. Acresce que, devido às pressões de um contexto cada vez mais competitivo e global, onde pululam *rankings* e estratégias de marketing, e do crónico subfinanciamento público do ensino superior, as universidades podem tender para menosprezar a dimensão local do seu papel de agente de desenvolvimento e, mesmo quando essa tendência não se verifica, podem não dispor dos recursos (financeiros) necessários para a concretizar.

Considerações finais

A política regional europeia tem na especialização inteligente uma base concetual que configura abordagens que se pretendem inovadoras ao problema da coesão territorial. As universidades, no contexto dessas abordagens, são consideradas como uma esfera institucional crucial para o seu sucesso. São muitos, porém, os desafios de implementação que se levantam a uma efetiva participação do ensino superior na implementação das estratégias de especialização inteligente.

No presente capítulo, partindo de uma análise crítica do conceito de especialização inteligente e da sua tradução no campo da política pública, - RIS3-, discutiu-se, de forma exploratória, um dos principais desafios, que se relaciona com o alinhamento das dinâmicas de produção de conhecimento na academia com os domínios diferenciadores identificados no âmbito do processo de especialização inteligente. O imediatismo e automatismo desse alinhamento, que uma leitura da vasta documentação sobre as RIS3 deixa perceber, está longe de se verificar no campo da prática. Este desafio afeta regiões mais e menos desenvolvidas, designadamente no que toca às condicionantes internas das universidades. Porém, ele ganha dimensão acrescida quando na

presença de regiões relativamente menos desenvolvidas, marcadas pelos efeitos do paradoxo da inovação regional.

Bibliografia.

Barca, F. (2009). An agenda for a reformed cohesion policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy. Brussels: European Commission.

Boschma, R. (2016), Smart Specialisation and Regional Innovation Policy, *Welsh Economic Review*, Vol. 24, p. 17.

Capello, R.; Kroll, H. (2016), From theory to practice in smart specialization strategy: emerging limits and possible future trajectories, *European Planning Studies*, 24:8, pp. 1393–1406.

CEC (2010), Iniciativa emblemática no quadro da estratégia Europa 2020- União da Inovação, COM (2010) 546 final. Bruxelas, Comissão Europeia.

CEC (2011), Connecting Universities to Regional Growth: A Practical Guide. Brussels: European Commission.

CEC (2012), Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3), Brussels: European Commission.

Cooke, P., and Leydesdorff, L. (2006), ‘Regional development in the knowledge-based economy: the construction of advantage’, *Journal of Technology Transfer*, 31:1, pp 5–15.

Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, *Research Policy*, 29:2, pp 109–123.

Foray, D. (2015). Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. Abingdon: Routledge.

Foray, D. and Goenaga, X. (2013), The goals of smart specialisation, S3 Policy Brief Series, nr. 1, European Commission.

Foray, D. and van Ark, B. (2007), Smart specialisation in a truly integrated research area is the key to attracting more R&D to Europe, *Knowledge Economists Policy Brief* nº 1, October 2007.

Foray, D., Davis, P.A., Hall, B. (2009), Smart specialisation – the concept, *Knowledge Economists Policy Brief* nº 9, June 2009.

Frenken, K.; van Oort, F.; Verburg, T. (2007), Related variety, unrelated variety and regional economic growth, *Regional Studies*, 41, pp. 685-697.

Goddard, J.; Kempton, L. and Vallance, P. (2013), Universities and smart specialisation:

- challenges, tensions and opportunities for the innovation, *Ekonomiaz*, nr. 83, pp. 83-101.
- Iaccobucci, D. (2012), Developing and implementing a smart specialisation strategy at regional level: some open questions, c.MET Working paper 15/2012.
- Jensen, M.; Johnson, B.; Lorenz, E.; Lundvall, B.Å., (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy* 36, 680–693
- Kempton, L. (2015), Delivering smart specialization in peripheral regions: the role of Universities. *Regional Studies, Regional Science*, 2:1, pp. 489-496
- Kempton, L.; Goddard, J.; Edwards, J.; Hegyi, F.B.; Elena-Pérez, S. (2013). Universities and Smart Specialisation. Sevilla: Joint Research Centre, S3 Policy Brief Series, 03/2013.
- Koschatzky, K.; Stahlecker, T.; Kroll, H.; Muller, E.; Schricke, E.; Zenker, A. (2013). Challenges of a European regional policy at the beginning of "Horizon 2020". Karlsruhe: Fraunhofer ISI position paper, April 2013.
- Landabaso, M. (2014), Research and innovation strategies for smart specialization in Europe: theory and practice of new innovation policy approaches, *European Journal of Innovation Management*, Vol 17, No 4, pp 378–389.
- McCann, P. and Ortega-Argilés, R. (2013a), Smart specialization, regional growth and applications to European Union Cohesion policy, *Regional Studies*, DOI: 10.1080/00343404.2013.799769.
- McCann, P. and Ortega-Argilés, R. (2013b). Smart specialization, regional innovation systems and EU cohesion policy. In Thissen, M., Oort, F., Diodato, D., & Ruijs, A. (eds.). *Regional competitiveness and smart specialization in Europe: Place-based development in international economic networks*. Cheltenham: Edward Elgar.
- OECD (2013), *Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation*, preliminary version, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris, France.
- Orton, J.D.; Weick, K.E. (1990), Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *The Academy of Management Review*, 15:2, pp. 203-223
- Oughton, C., Landabaso, M. & Morgan, K. (2002), The Regional Innovation Paradox: Innovation Policy and Industrial Policy, *The Journal of Technology Transfer*, 27, pp. 97-110.
- Rodrigues, C. (2011), Universities, the Second Academic Revolution and Regional Development: A Tale (Solely) Made of “Techvalleys”?, *European Planning Studies*, 19: 2, pp. 179-194.
- Rodrigues, C. (2014), O que procuram as (pequenas) empresas na academia? O caso da região Centro de Portugal", *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(2): 10-19.
- Rodrigues, C.; Teles, F. (2017). The helix in Smart Specialization Strategies - the gap between

discourse and practice. In Monteiro, S.; Carayannis, E.G. (eds.). *The Quadruple Innovation Helix Nexus*. New York (USA); Palgrave Macmillan.

Teece, D. (1986), Profiting From Technological Innovation. *Research Policy*, 1:6, pp. 285-304.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 20: SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE TOLUCA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD.

Lic. Daniel de Jesús Aranda Collado, darinbox@hotmail.com,

Dr. Julio Álvarez Botello julioalvarezbotello@yahoo.com,

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas bebachaparro@yahoo.com.mx,

Dra. María del Carmen Hernández Silva difucultural@yahoo.com.mx,

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México

CAPÍTULO 20

SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE TOLUCA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD.

Lic. Daniel de Jesús Aranda Collado, darinbox@hotmail.com, Dr. Julio Álvarez Botello julioalvarezbotello@yahoo.com, Dra. Eva Martha Chaparro Salinas bebachaparro@yahoo.com.mx, Dra. María del Carmen Hernández Silva difucultural@yahoo.com.mx, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

Resumen

La presente investigación pretende diseñar y validar un instrumento para medir la satisfacción laboral en personal docente y administrativo que trabaja en las distintas instituciones de educación superior pertenecientes a los municipios que conforman la Zona Metropolitana del Valle de Toluca (ZMVT), dicho estudio se realiza midiendo los distintos factores o subescalas de satisfacción que afectan de manera directa la relación que existe entre la satisfacción de los trabajadores y la competitividad de las organizaciones educativas.

Introducción

Hoy en día, la administración moderna reconoce la importancia y valor de las personas dentro de las organizaciones, dado que el desempeño de estas mismas se ve afectado por distintos aspectos que integran la vida en el trabajo de los integrantes. El caso de las Instituciones de Educación Superior (IES) no es la excepción, ya que estas también se ven afectadas por la necesidad de ser cada día organizaciones más universales y dotadas de un capital humano más moderno, actualizado y competitivo (Frías Azcárate 2006) y así, dotar a su alumnado de estos valores excepcionales, íntegros y de calidad.

Al respecto es preciso destacar que, la información con que se cuenta acerca de las IES, así como el comportamiento de unas y otras no es totalmente homogéneo, debido a que cada una responde a su contexto, condiciones y necesidades actuales, lo que hace que los estudios respondan más a la información disponible en el momento, así como la que es obtenida directamente.

En general, los aspectos de satisfacción más mencionados son: el ambiente físico (Chiang Vega et al. 2008; Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012; Ramírez Roja & Benítez Guadarrama 2012; Tajero González & Fernández Díaz 2009; Arón & Milicic 2000), el diseño del trabajo (Estrada Mejía et al. 2007), las oportunidades de desarrollo profesional (Ávila Reyes 2009; Arón & Milicic 2000; Estrada Mejía et al. 2007; Bonillo Muñoz & Nieto González 2002), la relación jefe-subordinado (Estrada Mejía et al. 2007; Jiménez Figueroa et al. 2012) y la remuneración (Sánchez Cañizares et al. 2007; Padilla González et al. 2013; Tajero González & Fernández Díaz 2009). Dichos aspectos están englobados también en la teoría clásica de Herzberg (1966), la teoría de los dos factores: los de higiene (sueldo, política de la organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, seguridad laboral, crecimiento, etc., cuya ausencia causa insatisfacción; y los de motivación (logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción, etc., los cuales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo.

Pese a que se pretende definir a través de distintas perspectivas de múltiples autores cuales son los factores que determinan la satisfacción laboral, resulta complicado consensar una definición ante un tema tan estudiado y desarrollado desde distintos ángulos. Por ello, la temática de este documento se aborda con base en investigaciones que analizan el mismo objeto de estudio (IES), lo cual nos facilita la elaboración de un diagnóstico en el ámbito educativo, concretamente en referencia a los miembros internos de IES: personal docente y administrativo que labora en las inmediaciones del Valle de Toluca, así como el impacto que genera en la competitividad de estas organizaciones.

Fundamentación teórica

Una vez que se comienza a estudiar la satisfacción laboral resulta evidente reconocer el papel que tiene la motivación en la temática, y concretamente su impacto en la competitividad en las organizaciones, ya que es esta conducta la que encamina la realización de los objetivos de una persona y finalmente los de la organización en sí. Muñoz (citado por Tajero González &

Fernández Díaz, 2009), en su tesis doctoral, define a la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. De manera sintetizada Gamero (citado por Bòria-reverter, Crespi-Ballbona, & Mascarilla-Miró, 2012) señala que la satisfacción laboral declarada surge de la comparación implícita entre la situación laboral actual y la ideal; con ello podemos definir a la satisfacción laboral como aquella situación deseable por el individuo en el que se sienta a gusto en el trabajo y donde las compensaciones superen sus expectativas.

Al referirnos al tema de satisfacción laboral en las IES, resulta de gran interés la habilidad que tienen estas organizaciones encargadas de desarrollar el capital intelectual para provocar actitudes de mejora de desempeño y calidad en su labor, lo cual depende en gran medida de la capacidad que tienen sus integrantes para comprometerse con la institución y viceversa.

Para Loitegui (citado por Caballero Martínez & Salvador Mata, 2004) la satisfacción laboral es un constructo que incluye varias dimensiones y que depende tanto de las características individuales del sujeto, como de las características y especificidades del trabajo que realiza. El compromiso determina el nivel de participación de los trabajadores de manera general (Sarwar citado por Herrera Caballero & Sánchez Guevara, 2012), donde si bien los elementos principales están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la organización y su competitividad, también intervienen elementos que lo llevan a desempeñarse en los grupos de trabajo y a ser reconocidos.

Entre esos elementos internos, se pueden considerar a la participación, el involucramiento y el fracaso o el éxito obtenido por los trabajadores (Fischer citado por Herrera Caballero & Sánchez Guevara, 2012).

Frías (2006) menciona, en el caso del personal docente, que dentro de las instituciones de educación superior es importante recalcar la importancia que tienen el reconocimiento profesional y personal de los compañeros, de la misma institución universitaria a la que pertenecen, del mundo universitario en su conjunto, y de la sociedad, por lo que el autor señala que “la satisfacción significa la dedicación a la profesión que más les gusta y el reconocimiento

profesional y personal de los compañeros”. Desde el punto de vista del personal administrativo surge un gran interés por estar satisfecho con el ambiente de trabajo y la búsqueda de mejores prestaciones otorgadas por la organización.

La comodidad del entorno físico nos habla de los esfuerzos que la dirección de la organización realiza para mantener un espacio físico sano y agradable para los empleados, por lo que Salgado Remeseiro & Iglesias (1996) lo consideran como una variable que también afecta la satisfacción laboral.

De la misma manera Medina, Gallegos y Lara (2008) abundan que estas condiciones físicas de trabajo son un factor básico de la actividad laboral, en la medida que la construcción, espacios físicos, maquinarias, mobiliario y todo aquello que se requiera para el desarrollo de las actividades laborales sean adecuados y tengan en consideración la salud física y psíquica del individuo, permitirá una mejor calidad de vida “laboral”.

El diseño del trabajo es también un referente en la motivación del trabajador y su competitividad, ya que es posible identificar una trayectoria asociada a la satisfacción y el gusto por las actividades que los empleados realizan (Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012). A esto se le conoce como compromiso organizacional, se requiere de una valoración de la libertad y flexibilidad para organizar el desempeño de sus tareas y la estabilidad laboral que conlleva ser trabajador como características intrínsecas de su trabajo, que está asociado con el gusto, el placer, la elección, el deseo, etc. (Frías Azcárate 2006).

Según Barbuto, Scholl y Leonard (citados por Barbuto, Fritz, & Marx, 2002):

“existen organizaciones que promueven en sus líderes la motivación mediante la internalización de los objetivos y metas, alineando las metas individuales a su sistema de valores con el de la organización, fomentando que los demás integrantes se sientan motivados, de la misma manera, a perseguir los objetivos de la organización, las metas elaboradas en conjunto nos permiten visualizar los niveles de satisfacción con mayor eficacia”.

Y es que tal y como menciona Frías Azcárate (2006), los trabajadores demuestran frecuentemente mediante sus opiniones, la apuesta personal que les supone la consecución de los objetivos laborales y la obtención de “las metas” que se proponen dentro de las IES, de tal manera que viven sus éxitos y fracasos como experiencias que los marcan también en su vida personal. Estas

variables referidas a metas y objetivos tienen una relación significativa con las variables de confianza, apoyo, equidad e innovación (Chiang Vega et al. 2008), siendo estas variables las que nos permiten conocer el nivel de participación de cada integrante dentro de la organización, y por ende, nos permite visualizar su nivel de satisfacción de manera más eficiente.

Lo mencionado anteriormente se relaciona con lo que nos recalcan Ramírez Roja y Benítez Guadarrama (2012) en su investigación: la importancia que tiene el hecho de que los trabajadores se sientan identificados con su trabajo, ya que esto genera una actitud positiva hacia el trabajo mismo y permite que se sientan satisfechos, permaneciendo más tiempo en la organización que los no comprometidos o no satisfechos.

Adams (citado por Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, 2008) considera otro determinante de la satisfacción en el trabajo, donde a los trabajadores, además de interesarles lo mencionado anteriormente, les interesa recibir recompensas por su desempeño y que estas sean equitativas, es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas) con los demás integrantes, o incluso con personas fuera de la organización.

Al respecto, Johnsrud y Rosser (citado por Padilla González, Jiménez Loza, & Ramírez Gordillo, 2013) encontraron que el principal aspecto relacionado con este hecho fue la percepción de los trabajadores acerca de la vida laboral en función al apoyo que reciben de la dirección y el tipo de relación con ésta, así como la calidad de los beneficios y servicios que les son otorgados.

Otro aspecto fundamental en la configuración de los parámetros de satisfacción son las relaciones profesionales y personales entre colaboradores, así como los subordinados con sus jefes inmediatos, donde los colaboradores señalan la importancia que tiene para ellos el apoyo del departamento y de “sus jefes” para conseguir una estabilidad laboral (Frías Azcárate 2006).

En algunas ocasiones, debido a jefes que no demuestran ser líderes, el término trabajo tiene connotaciones negativas y se asocia con cuestiones como: horario que hay que cumplir, control sobre las tareas que se realizan, dedicación a algo que genera un sobreesfuerzo porque no gusta, etc. (Frías Azcárate 2006), por lo que constantemente existen presiones políticas y resistencias entre los compañeros y subordinados lo cual registra también porcentajes elevados de personal insatisfecho.

Los empleados de IES pueden encontrarse insatisfechos con algunos elementos definidos por la teoría clásica de Herzberg (citado por Ávila Reyes, 2009), factores que “rodean” al trabajo (extrínsecos), tales como: mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso de generalización, funcionamiento general de la escuela, desempeño de las tareas directivas desde la opinión de los empleados, mecanismos de evaluación del aprovechamiento escolar, apoyo del supervisor, etc..

En cuanto a la retribución económica, Medina Giacomozzi et al. (2008) nos expone como este es uno de los incentivos fundamentales para motivar al personal en el desempeño de su actividad laboral y permite establecer de forma cuantitativa y clara el aporte que cada cual recibiría por su eficiente y eficaz participación en las actividades de la organización.

Locke (citado por Estrada Mejía et al., 2007) catalogó dentro de su clasificación la remuneración como la valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución, con lo que se asume que este factor también permite vislumbrar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Marco referencial

La metodología utilizada para desarrollar estudios de satisfacción laboral en investigaciones realizadas con un objeto de estudio cercano al que se pretende analizar. Se muestran aspectos como el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dichas investigaciones, los cuales servirán como base para realizar de la presente investigación.

Alonso Martín (2008) realiza un estudio comparativo de satisfacción laboral en el personal administrativo de una universidad pública, seleccionando deliberadamente como sujeto de la investigación a los funcionarios, empleados e interinos de la organización con la finalidad de analizar su percepción a partir del modelo de carencias del trabajador de Herzberg. Es un estudio descriptivo-transversal con una muestra de 80 sujetos. Utilizó como instrumento el cuestionario de Satisfacción en el trabajo de Warr, Cokk y Wall de 1979, la cual establece una dicotomía de factores y está diseñada para observar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

Su estudio está formado por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento laboral, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.
- Subescala de factores extrínsecos: aborda aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, el salario, las condiciones físicas del trabajo.

Es una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene sumando las puntuaciones dados por cada sujeto en cada uno de los 16 ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que a mayor puntuación refleja mayor satisfacción general.

Además también se aplicó un pequeño cuestionario con ítems sociodemográficos: sexo, edad, estado civil, escala laboral, tipo de contrato y antigüedad en la universidad.

Sánchez Cañizares et al. (2007), con objeto de analizar las actitudes de los empleados hacia su trabajo y determinar los factores de influencia sobre la satisfacción laboral de los mismos, realizaron una investigación sobre el personal de los centros de enseñanza reglada y concertada de Andalucía.

En una primera etapa, se delimitaron la población de su universo a estudiar y en una segunda etapa se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas basado en el cuestionario de Zubieta y Susinos de 1992, que consta de los cuatro bloques que consideran la localidad, los datos del puesto, la situación de la enseñanza en España, la satisfacción laboral y por último el compromiso organizativo.

De la misma manera en México, Ramírez Roja y Benítez Guadarrama (2012) presentan una investigación sobre los niveles de satisfacción laboral en una muestra de trabajadores pertenecientes a una institución educativa de nivel superior del Estado de México. La investigación fue descriptiva, correlacional, explicativa, transversal; con un diseño no experimental; fue realizada con un universo de la población perteneciente a tres categorías: directivos y personal de confianza, administrativos y profesores de asignatura.

Para medir la satisfacción laboral se utilizó el Índice de Satisfacción Laboral (ISL*66) desarrollado por Galicia y Hernández en el año 2000 en la UNAM, el cual consta de 66 preguntas con 5 opciones de respuesta, que van de “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5). Puntuaciones altas indican mayor satisfacción laboral. El cuestionario tiene una consistencia interna adecuada ($\alpha = 0,956$).

En un primer momento, el estudio fue descriptivo ya que se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito y puede ofrecer la posibilidad de predicciones rudimentarias. En

un segundo momento, la investigación fue correlacional: su propósito fue analizar la incidencia e interrelación de las variables. En un tercer momento fue explicativo ya que buscó encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último fue explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta. Además, el estudio fue transversal porque se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único.

Del mismo modo, la investigación de Chiang Vega et al. (2008) sirvió de base, debido a que en esta se elaboran y validan instrumentos para medir el clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones públicas del sector estatal. Su muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, divididos en seis organizaciones. Para lograr dicho objetivo, los autores procedieron a la aplicación de dos escala de medición en su sujeto de estudio: la primera para medir el clima organizacional basándose en el trabajo de Koys & Decottis: *Human Relations*, y la segunda para medir la satisfacción laboral, para la cual se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios de Meliá: S21/26 (1990) y el S4/82 (1986). Dichos cuestionarios miden la satisfacción laboral a través de 39 ítems en los que los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta tipo Likert de seis.

El estudio realizado por Herrera Caballero y Sánchez Guevara (2012) en el Instituto Politécnico Nacional (IPN) tuvo también la finalidad de detectar las variables que más destacan en la satisfacción laboral y cómo afecta el compromiso con la organización, su sujeto de investigación fueron el personal administrativo de la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del IPN. Derivado de ello la muestra utilizada fue de 382 empleados, con un nivel de confianza del 92.5% y un grado de error de 7.5%, y un tipo de muestreo aleatorio simple.

El instrumento diseñado en dicha investigación fue un cuestionario con 78 reactivos y cinco opciones de respuesta, basado también en una escala de actitudes tipo Likert, para evaluar las variables referentes a la satisfacción laboral.

Por tal razón cabe tomar en cuenta que el detectar un grado de satisfacción es pertinente cuando se asocia al compromiso con la organización, orientado hacia un mejor desempeño de los grupos de trabajo reflejado en una actitud positiva frente a la productividad (Karadal citado por Herrera Caballero & Sánchez Guevara, 2012).

Dentro de los estudios de la satisfacción laboral mencionados, podemos observar como destacan factores como el trabajo en sí mismo, el desarrollo, la interacción y las condiciones físicas o ambientales, entre otros.

Diseño de la investigación

De acuerdo a Hernández Sampieri (2010) la presente investigación es de corte cuantitativo por lo que se buscará identificar la población objeto de estudio, determinar una muestra aleatoria y la generación de un instrumento que deberá ser analizado para identificar la factibilidad y su viabilidad, así también se realizará un análisis estadístico de la información recolectada. Es un estudio descriptivo dado que existe una serie de estudios previos que nos muestran las variables que me permiten interpretar y estudiar la satisfacción laboral en instituciones educativas de nivel superior y de esto se generará el punto de partida para la propia investigación permitiendo el análisis de un objeto de estudio particular como son los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca, y finalmente es un estudio transversal debido a que se realizará el levantamiento de datos en un momento específico de la realizada del objeto de estudio el cual se realizará en el primer trimestre del 2014 plantando un espectro de resultados en dos tipos principales de trabajadores los cuales se identifican como personal docente y personal administrativo en estos centros de trabajo.

Objetivo General

El objetivo de la investigación es el siguiente:

- Diseñar un instrumento que permita medir el nivel de satisfacción laboral del personal docente y administrativo de las Instituciones de Educación Superior de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la percepción general de satisfacción laboral que tienen los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior de la ZMVT?
- ¿Cuáles son los principales factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores?
- ¿Qué aspectos de la organización interfieren con el logro de un clima satisfactorio en los empleados?

Diseño de los instrumentos de evaluación

El instrumento fue diseñado y adaptado a partir de la literatura estudiada mediante 27 ítems que nos permiten evaluar la satisfacción del personal en las IES.

El trabajo de Chiang Vega et al. (2008) titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos” fungió de base

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el cuestionario como instrumento con un muestreo aleatorio simple, conformado por una escala tipo Lickert, compuesta por 27 reactivos y considerando cinco alternativas de respuestas: 1) totalmente insatisfecho, 2) insatisfecho, 3) indeciso, 4) satisfecho, y 5) totalmente satisfecho.

Al concretar la información perteneciente a las investigaciones realizadas con anterioridad en el tema, se identificaron los principales puntos que intervienen en la satisfacción laboral del personal administrativo y docente de las IES, conformado de la siguiente manera:

ÍTEMS DE SATISFACCIÓN LABORAL	
Reconocimiento que obtiene por realizar un buen trabajo.	(Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012), (Bonillo Muñoz & Nieto González 2002), (Chiang Vega et al. 2008), (Caballero Martínez & Salvador Mata 2004), (Bòria-reverter et al. 2012), (Pérez Rubio 1997).
La autonomía que tiene para planificar y organizar su propio trabajo.	(Pérez-Bustamante Ilander & Sáenz Blanco 2010), (Salgado et al. 1996), (Arón & Milicic 2000), (Chiang Vega et al. 2008), (Bòria-reverter et al. 2012)
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	(Pérez-Bustamante Ilander & Sáenz Blanco 2010), (Salgado et al. 1996), (Arón & Milicic 2000), (Chiang Vega et al. 2008).
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	(Caballero Martínez & Salvador Mata 2004), (Chiang Vega et al. 2008), (Jiménez Figueroa et al. 2012), (Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012), (Medina Giacomozzi et al. 2008).
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución educativa (capacitación).	(Caballero Martínez et al. 2003), (Ramírez Roja & Benítez Guadarrama 2012).
Su grado de satisfacción general con la institución educativa.	(Chiang Vega et al. 2008), (Caballero Martínez & Salvador Mata 2004), (Tajero González & Fernández Díaz 2009).
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	(Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012), (Jiménez Figueroa et al. 2012).
Las oportunidades de hacer carrera que le	(Alonso Martín 2008), (Chiang Vega et al. 2008),

ofrece la institución educativa.	(Pérez Rubio 1997), (Caballero Martínez et al. 2003).
La igualdad y justicia de trato que recibe por parte de institución educativa.	(Chiang Vega et al. 2008), (Tajero González & Fernández Díaz 2009)
El salario que usted recibe.	(Medina Giacomozzi et al. 2008), (Chiang Vega et al. 2008), (Padilla González et al. 2013), (Alonso Martín 2008), (Frías Azcárate 2006).
Sus condiciones laborales (prestaciones).	(Sánchez Cañizares et al. 2007), (Pérez Rubio 1997), (Chiang Vega et al. 2008), (Bòria-reverter et al. 2012), (Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012).
La forma en que se da la negociación sobre aspectos laborales en la institución educativa.	(Chiang Vega et al. 2008), (Medina Giacomozzi et al. 2008), (Sánchez Cañizares et al. 2007).
El apoyo administrativo que recibe.	(Chiang Vega et al. 2008), (Padilla González et al. 2013), (Caballero Martínez & Salvador Mata 2004).
El entorno físico y espacio para realizar su trabajo.	(Jiménez Figueroa et al. 2012), (Chiang Vega et al. 2008), (Bòria-reverter et al. 2012),
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	(Pérez-Bustamante Ilander & Sáenz Blanco 2010), (Chiang Vega et al. 2008).
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.	(Jiménez Figueroa et al. 2012), (Chiang Vega et al. 2008).
La relación entre los miembros de la institución educativa.	(Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012), (Arón & Milicic 2000), (Chiang Vega et al. 2008).
El estímulo que recibe de la institución educativa para mejorar su trabajo.	(Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012), (Caballero Martínez & Salvador Mata 2004), (Salgado et al. 1996), (Chiang Vega et al. 2008).
Su participación en las decisiones del departamento.	(Bòria-reverter et al. 2012), (Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012), (Chiang Vega et al. 2008), (Pérez Rubio 1997).
La relación con sus autoridades más inmediatas.	(Chiang Vega et al. 2008), (Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012).
Los objetivos y/o metas que debe alcanzar.	(Herrera Caballero & Sánchez Guevara 2012), (Ramírez Roja & Benítez Guadarrama 2012), (Chiang

	Vega et al. 2008).
La estabilidad en las funciones de su trabajo.	(Caballero Martínez et al. 2003), (Alonso Martín 2008), (Chiang Vega et al. 2008).
El grado en que la institución educativa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	(Chiang Vega et al. 2008).
El apoyo que recibe de sus superiores.	(Caballero Martínez & Salvador Mata 2004), (Chiang Vega et al. 2008)
La supervisión que ejercen sobre usted.	(Alonso Martín 2008), (Ramírez Roja & Benítez Guadarrama 2012), (Bòria-reverter et al. 2012), (Chiang Vega et al. 2008).
La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	(Chiang Vega et al. 2008), (Padilla González et al. 2013).
La forma en que usted es dirigido.	(Salgado et al. 1996), (Alonso Martín 2008), (Chiang Vega et al. 2008).

Fuente: Adaptado de Chiang Vega et al. (2008).

Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra se consideraron como población a todo el personal docente y administrativo de las escuelas públicas y privadas de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca. Considerando la población total de 9,166 (ANUIES, 2013) y haciendo el cálculo de muestra asociada a una distribución normal con un error permisible de 0.05 y un nivel de confiabilidad de 95%, se establece que la muestra a estudiar será de 369 trabajadores universitarios, repartidos en 19 Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca.

Al ser un estudio cuantitativo se realiza una muestra aleatoria simple respetando los porcentajes representativos de la población de trabajadores de instituciones públicas y privadas.

Validez y confiabilidad del instrumento

Análisis factorial

Mediante el software estadístico SPSS 20 se ejecutó el análisis factorial con la finalidad de distribuir los ítems en las subescalas adecuadas según las respuestas de los encuestados, por lo que con ello se dividieron las dimensiones a evaluar según su correspondencia:

Matriz de componentes rotados – Análisis Factorial

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
p26	.879					
p27	.855					
p25	.793					
p18	.679					
p15	.626					
p5		.841				
p11		.834				
p10		.787				
p4		.672				
p21		.640	.607			
p20		.537				
p16		.517				
p24			.863			
p23			.844			
p22			.833			
p14			.515			
p9				.840		
p7				.801		
p8				.789		
p6				.659		
p1					.770	
p2					.658	
p13					.603	
p3					.502	
p17						.643
p19						.575
p12						.560
Método de extracción: Análisis de componentes principales.						
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.						

Con ello se procedió a dividir los ítems en seis subescalas que medirían cada dimensión a evaluar: Diseño del trabajo, actividades y responsabilidades; Desarrollo profesional y remuneración; Ambiente de trabajo; Identificación con la institución educativa; Rol de la institución educativa; y Supervisión.

Alfa de Cronbach

Con la finalidad de comprobar la confiabilidad del instrumento a aplicar, se realizó una prueba piloto a 30 individuos pertenecientes al objeto de estudio y por medio del software estadístico IBM® SPSS Statistics versión 20 (SPSS 20), se obtuvo el Alfa de Cronbach de cada variable a estudiar arrojando los siguientes datos:

<i>Variables de satisfacción</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Diseño del trabajo, actividades y responsabilidades	.866
Desarrollo profesional y remuneración	.895
Ambiente de trabajo	.830
Identificación con la institución educativa	.859
Rol de la institución educativa	.755
Supervisión	.871

Mostrando cada subescala valores mayores a .500. De la misma manera, se generó la confiabilidad del cuestionario con la totalidad de las dimensiones, obteniendo un Alfa de Cronbach de .928, lo que nos permite aseverar que el instrumento es estadísticamente fiable para aplicación a la muestra.

Correlación de Pearson

De la misma manera se analizó la similitud de las dimensiones arrojadas por el análisis factorial, para lo cual los resultados fueron los siguientes:

Correlaciones de Pearson						
	Diseño del trabajo	Desarrollo profesional	Ambiente de trabajo	Identidad con la institución	Rol de la institución	Supervisión
<i>Diseño del trabajo</i>	1	.820**	.834**	.871**	.855**	.867**
<i>Desarrollo profesional</i>	.820**	1	.748**	.788**	.614**	.660**
<i>Ambiente de</i>	.834**	.748**	1	.811**	.702**	.790**

<i>trabajo</i>						
<i>Identidad con la institución</i>	.871*	.788**	.811**	1	.731**	.832**
<i>Rol de la institución</i>	.855**	.614**	.702**	.731**	1	.670**
<i>Supervisión</i>	.867**	.660**	.790**	.832**	.670**	1
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).						

Análisis de resultados

Diseño del trabajo, actividades y responsabilidades.

Dentro de esta dimensión se evaluó a los trabajadores en relación al agrado que sienten por las tareas y responsabilidades propias de su puesto mediante los siguientes ítems que la miden:

1. Reconocimiento que obtiene por realizar un buen trabajo.
2. La autonomía que tiene para planificar y organizar su propio trabajo.
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
4. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
5. Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución educativa (capacitación).
6. Su grado de satisfacción general con la institución educativa.
7. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Desarrollo profesional y remuneración

Los siguientes cinco ítems permiten medir la satisfacción en relación al crecimiento profesional percibido por los trabajadores, así como las distintas prestaciones ligadas a esta variable:

1. Las oportunidades de hacer carrera que le ofrece la institución educativa.
2. La igualdad y justicia de trato que recibe por parte de institución educativa (equidad).
3. El salario que usted recibe.
4. Sus condiciones laborales (prestaciones).
5. La forma en que se da la negociación sobre aspectos laborales en la institución educativa.

Ambiente de trabajo

El aspecto relacionado al ambiente de trabajo nos habla principalmente acerca de aspectos físicos que se presentan en el entorno del trabajador, así como la disponibilidad de recursos y el apoyo que reciben de la dirección para obtener dichos recursos. Por ello se evaluaron los siguientes ítems:

1. El apoyo administrativo que recibe.
2. El entorno físico y espacio para realizar su trabajo.
3. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
4. La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.

Identificación con la institución educativa

La relación que tienen los miembros de la institución dentro de la organización, así como la identidad y colaboración que sienten tener se mide a través de los siguientes ítems:

1. La relación entre los miembros de la institución educativa.
2. El estímulo que recibe de la institución educativa para mejorar su trabajo.
3. Su participación en las decisiones del departamento.
4. La relación con sus autoridades más inmediatas

Rol de la institución educativa

La satisfacción que tienen los trabajadores en relación con el papel que juega la institución educativa, sus reglas y la seguridad laboral que esta les brinda se midió a través de los siguientes ítems:

1. Los objetivos y/o metas que debe alcanzar.
2. La estabilidad en las funciones de su trabajo.
3. El grado en que la institución educativa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.

Supervisión

La supervisión resulta ser una dimensión que abarca varios ítems que miden la manera en el que líderes dirigen y apoyan a los distintos grupos de trabajo a su cargo

Por lo que la literatura nos invita a evaluarla con los siguientes ítems:

1. El apoyo que recibe de sus superiores.
2. La supervisión que ejercen sobre usted.
3. La forma en que sus superiores juzgan su tarea.
4. La forma en que usted es dirigido.

Conclusiones

El estudio hasta el momento nos permite tener un instrumento confiable para la medición de la satisfacción laboral en organizaciones de educación superior en México, la intencionalidad nos llevará a generar primeros resultados en el entorno del Valle de Toluca, y con esto permitir identificar las características principales de satisfacción y de insatisfacción en los docentes de esta región de México, y con esto poder en un futuro extender el estudio a otras regiones y países latinoamericanos.

Bibliografía.

Alonso Martín, P., 2008. Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), pp.25–40. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316494002>.

ANUIES, 2013. Anuario educación superior personal docente 2011-2012. *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*.

Arón, A.M. & Milicic, N., 2000. Desgaste profesional de los profesores y clima social escolar. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 32(3), pp.447–466. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80532302>.

Ávila Reyes, A.A., 2009. Los niveles de satisfacción laboral de los directivos y docentes de la región centro del estado de Chihuahua. *X Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Available at:

http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0973-F.pdf.

Barbuto, J.E., Fritz, S.M. & Marx, D., 2002. A field examination of two measures of work motivation as predictors of leaders' influence tactics. *The Journal of social psychology*, 142(5), pp.601–16. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12236470> [Accessed May 7, 2014].

Bonillo Muñoz, D. & Nieto González, F.J., 2002. La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Universidad de Almería*, pp.189–200.

Bòria-reverter, S., Crespi-Ballbona, M. & Mascarilla-Miró, O., 2012. Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía*, 35(97), pp.9–16. Available at: [http://dx.doi.org/10.1016/S0210-0266\(12\)70018-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0210-0266(12)70018-3).

Caballero Martínez, J., Fernández Camacho, C.R. & García Jiménez, E., 2003. Satisfacción de los secretarios de centros educativos. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 9(2), pp.198–235. Available at: http://www.uv.es/RELIEVE/v9n2/RELIEVEv9n2_7.htm.

- Caballero Martínez, J. & Salvador Mata, F., 2004. Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. *Revista de Educación*, (333), pp.363–384. Available at: http://www.ince.mec.es/revistaeducacion/re333/re333_17.pdf.
- Chiang Vega, M.M. et al., 2008. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), pp.66–85. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027765004>.
- Estrada Mejía, S., Restrepo de Ocampo, L.S. & Roncancio Restrepo, C.P., 2007. Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. *Scientia Et Technica*, XIII(37), pp.345–350.
- Frías Azcárate, R., 2006. Estudio de satisfacción del profesorado en la Universidad Pública Española. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales.*, (11), pp.175–201. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297125210009>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P., 2010. *Metodología de la investigación* 5a. Ed., México: McGraw Hill.
- Herrera Caballero, J.M. & Sánchez Guevara, I., 2012. Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Ra Ximhai*, 8(2), pp.217–232. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46125172009>.
- INEGI, 2010. Censo de población y vivienda 2010. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México*.
- Jiménez Figueroa, A.E., Jara Gutiérrez, J.M. & Miranda Celis, E.R., 2012. Burnout, apoyo social y satisfacción laboral en docentes. *Psicología Escolar y Educacional*, 16(1), pp.125–134. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282323570013>.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C. & Lara Hadi, P., 2008. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(6), pp.1213–1230. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016449009>.
- Padilla González, L.E., Jiménez Loza, L. & Ramírez Gordillo, M. de los D., 2013. La satisfacción laboral en el personal académico y su relación con la intención de abandonar la profesión. *Perfiles Educativos*, XXXV(141), pp.8–25. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13228259002>.

- Pérez Rubio, J.A., 1997. Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80(97), pp.133–167. Available at: http://ih-vm-cisreis.c.mad.interhost.com/REIS/PDF/REIS_080_08.pdf.
- Pérez-Bustamante Ilander, G. & Sáenz Blanco, F., 2010. Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, XXIX(52), pp.183–211. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282121980008>.
- Ramírez Roja, A.L. & Benítez Guadarrama, J.P., 2012. Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8), pp.33–42. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41625070002>.
- Salgado, J.F., Remeseiro, C. & Iglesias, M., 1996. Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(002), pp.329–335. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>.
- Sánchez Cañizares, S.M. et al., 2007. Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el sector educativo. *Estudios de Economía Alpicada*, 25(3), pp.867–900. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818014>.
- Tajero González, C.M. & Fernández Díaz, M.J., 2009. Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 15(2). Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91612906002>.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

CAPÍTULO 21: ¿QUÉ RESTRICCIONES FÍSICAS ATENTAN CONTRA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR NO ESTATAL? VALORACIÓN EMPÍRICA EN HOLGUÍN

MSc. Elizabeth Guilarte Barinaga*, elizabeth.guilarte@ict.uho.edu.cu,

MSc. Yosvani Orlando Lao León*, ylaol@facinf.uho.edu.cu,

Dra. C. Milagros C. Pérez Pravía *, mpp@facii.uho.edu.cu

* Universidad de Holguín, Cuba.

CAPÍTULO 21

¿Qué restricciones físicas atentan contra el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad en el sector no estatal? Valoración empírica en Holguín

MSc. Elizabeth Guilarte Barinaga*, elizabeth.guilarte@ict.uho.edu.cu, MSc. Yosvani Orlando Lao León*, ylaol@facinf.uho.edu.cu, Dra. C. Milagros C. Pérez Pravia *, mpp@facii.uho.edu.cu

* Universidad de Holguín, Cuba.

Resumen

Esta investigación fue desarrollada en el sector no estatal cubano en el territorio holguinero; segmento pionero del Emprendedurismo, con una progresiva contribución al producto interno bruto del país y un papel protagónico en el proceso de actualización y conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano. Existe una creencia generalizada, que en este sector la calidad está garantizada, no obstante la realidad muestra otro escenario. Es objetivo de esta investigación mostrar cuáles son las restricciones físicas que no permiten cumplir en su totalidad con los principios de la Gestión de la Calidad según la ISO 9001: 2015. Como principal resultado se obtiene las principales restricciones físicas que no permiten, en la mayoría de los casos, el cumplimiento de los principios antes mencionados y los principios cuyo cumplimiento se ve más comprometido dada la situación existente.

Palabras clave: Sector no estatal, Restricciones físicas, Principios de la Gestión de la Calidad.

Introducción

El Emprendedurismo ha sido objeto de estudio de varios autores (Seoane Flores, 2011; Cardona, Vera y Tabares Quiroz, 2012; Minniti, 2012; Briceño Moreno, 2013; Jaimes Restrepo y Zapata Vélez, 2013; Matiz, 2013; Loli Pineda, del Carpio y La Jara, 2014) donde de una forma u otra se reconoce la importancia de este en el desarrollo social y económico de un país.

Las profundas transformaciones políticas, económicas, demográficas, sociales y culturales de los últimos años en Cuba, originan nuevas necesidades a todos los niveles sociales cuya satisfacción no es bien resuelta ni por el sector público ni por las ofertas mercantiles y se expresan en una gran demanda insatisfecha de bienes y servicios de la vida cotidiana. Lo anterior se registra en los

Lineamientos de la política económica y social (2011), cuyo modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, un sector no estatal en las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, etc.), cooperativas no agropecuarias, agricultores pequeños, usufructuarios, arrendatarios y trabajadores por cuenta propia.

No obstante a la voluntad política del Gobierno cubano, tanto interna como externa, de impulsar el sector no estatal y con ella los emprendimientos y las PYMES, estos tienen serias limitaciones que parten de la concepción misma del negocio, pobre orientación al mercado, restricciones en el entorno, insuficiencias desde el punto de vista del diseño organizacional, planificación, conducción y control del capital y las finanzas, cadena logística, entre otros. Muchos de ellos perecen más rápido de lo que sus creadores desean, existen causas objetivas que atentan contra el emprendimiento, pero buena parte del fracaso radica en el error de la arrancada. Las limitaciones antes mencionadas y fueron profundizadas en Lao León, Pérez Pravia y Guilarte Barinaga (2015) impactan directamente, aunque no son las únicas, en el cierre de nuevos negocios en el primer año de creados. Esos datos expresan lagunas o vacíos de conocimientos por parte de los emprendedores sobre cómo empezar un negocio, su administración y falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sostenibles mediante la aplicación de la ciencia y la técnica. El sector no estatal en Cuba, en estos primeros años de nacido, ha sido atendido en materia de instrucción y acompañamiento de manera formal e informal por Casas consultoras, ONG's, Consultores privados, u otros actores sociales en temas específicos y de manera aislada.

Por lo que adolecen de estándares que les permitan certificar sus servicios y productos, en aras de incrementar su competitividad en el mercado y obtención de determinado reconocimiento.

Ante esta situación, es imperativo para este sector relacionar las restricciones físicas que atentan con la mejora y calidad de sus servicios y productos con el objetivo de emprender acciones o alternativas de amortización que les permitan incrementar la calidad de sus servicios y productos. Este trabajo da respuesta a esta necesidad al identificar qué restricciones físicas de las que presentan los negocios del sector no estatal en el territorio holguinero atentan contra el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad enunciados en la ISO 9001:2015.

Metodología

El uso del análisis de redes sociales ha sido amplio en diversos campos de investigación como son: salud, psicología, sociología, economía, organización empresarial y comunicación

electrónica. Todos estos campos están compuestos por múltiples procesos causales, que operan en múltiples dimensiones y relacionados con actores sociales; tales procesos son necesariamente complicados(Comas-Rodríguez, Medina-León, Nogueira-Rivera y Sosa-Ibarra, 2013, p. 189).

De manera general una red social es un conjunto de actores (causas, agentes o nodos) que están interrelacionados (enlaces). En una red pueden existir tantos actores como sean necesarios y una relación de pares entre cada uno de ellos(Hanneman y Riddle, 2005; Clark, 2006; Comas-Rodríguez *et al.*, 2013).

Al construir la red y para que sea factible, es necesario un estudio descriptivo, completo y profundo de los patrones en las interrelaciones de la población. El análisis de redes sociales se concentra en las relaciones causales entre sus nodos y no en los atributos individuales de cada uno de ellos. La cantidad de información necesaria para la descripción de una red social generalmente es grande y administrarla desde los patrones reconocidos puede ser complicado. El análisis resulta menos complejo con el uso de herramientas matemáticas como las matrices para el trabajo con los índices que describen las interrelaciones y los grafos para su visualización (Comas-Rodríguez *et al.*, 2013, p. 189).

ParaHanneman *et al.* (2005), el uso de las matrices y los grafos en el análisis de redes sociales, es factible debido a tres razones principales:

1. Son compactos y sistemáticos. Ellos resumen y presentan mucha información fácil y rápida y su uso sistemático y completo describe patrones de las relaciones sociales.
2. Se pueden usar en computadoras para el análisis de datos. Esto es provechoso porque realizar análisis sistemáticos de redes sociales es tedioso si el número de actores y las relaciones entre estos son muchas. Este trabajo es repetitivo y poco interesante, pero requiere exactitud, algo que las computadoras hacen bien.
3. Tienen reglas y convenciones: el uso de ellas a veces permite una comunicación clara. Pero casi siempre las reglas y convenciones del lenguaje de grafos y matrices se utilizan para describir elementos que no se obtienen solo con ver los datos o si los describimos con palabras.

Desarrollo del tema

En el estudio empírico realizado por Lao León, Pérez Pravia y Guilarte Barinaga (2015) en el territorio holguinero, se identificaron un conjunto de restricciones físicas que atentan contra la permanencia en el mercado de los negocios de este sector. Los resultados obtenidos en el trabajo referenciado se obtuvieron con entrevistas a más de 100 emprendedores del municipio seleccionados de forma aleatoria, la consulta de personal de las oficinas de la Oficina Nacional de

Administración Tributaria en el territorio, la entrevista a profesionales de la Universidad de Holguín y la experiencia y vivencias de los autores de la investigación. Para el análisis a realizar en este trabajo los autores tomaron en cuenta los resultados del estudio mencionado y los siete principios de la Gestión de la Calidad enunciados en la ISO 9001 (2015). A continuación se listan estos:

R1-Incremento de competencia	P1-Enfoque al cliente
R2-No existencia de mercado mayorista	P2-Liderazgo
R3-Insuficientes capacidades	P3-Compromiso de las personas
R4-Deficiente preparación del personal	P4-Enfoque a procesos
R5-Insuficientes suministros	P5-Mejora
R6-Deficiente calidad de los suministros	P6-Toma de decisiones basada en la evidencia
R7-Deficientes investigaciones de mercado	P7-Gestión de las relaciones
R8-Insuficiente variedad de productos	
R9-Irregularidades en la oportunidad de los suministros	
R10-Demoras en prestación de servicios	
R11-Incorrecta selección de proveedores	
R12-Deficiente proceso de pronóstico acorde a necesidades de los clientes	
R13-Bajo nivel de servicio proporcionado	
R14-Altos costos de adquisición de los suministros	

Una vez seleccionadas las dos variables a analizar, se precedió a confeccionar la matriz de doble entrada en la cual los nueve expertos seleccionados, según recomiendan Lao León, Pérez Pravia y Marrero Delgado (2016), ponderaron las relaciones causales entre las restricciones físicas identificadas y los principios de la gestión de la calidad, de acuerdo a la escala siguiente: 0 (No relacionada), 1 (Levemente relacionada), 2 (Relacionada) y 3 (Fuertemente relacionada). Los resultados se muestran a continuación en la tabla 1:

Tabla 1. Ponderaciones otorgadas por los expertos

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
P1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	0	3	3	1
P2	2	0	0	3	0	0	0	3	0	1	2	0	3	0
P3	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	3	0

P4	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	2	1	0
P5	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2
P6	1	1	1	3	0	0	0	1	1	0	1	2	1	1
P7	1	3	2	2	3	1	0	3	3	1	3	0	0	3

Para contribuir al procesamiento de la información se normalizaron los resultados como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Ponderaciones normalizadas

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
P1	0,3	0,18	0,18	0,12	0,2	0,33	0,5	0,17	0,17	0,25	0	0,27	0,23	0,14
P2	0,2	0	0	0,18	0	0	0	0,17	0	0,08	0,2	0	0,23	0
P3	0,3	0,18	0,18	0,12	0,2	0,33	0,5	0,11	0	0,17	0	0,09	0,23	0
P4	0	0,27	0,27	0,18	0,3	0,33	0,17	0,17	0,25	0,25	0,1	0,18	0,08	0
P5	0,3	0,18	0,27	0,18	0,2	0,22	0,33	0,17	0,25	0,17	0,3	0,27	0,15	0,29
P6	0,1	0,09	0,09	0,18	0	0	0	0,06	0,08	0	0,1	0,18	0,08	0,14
P7	0,1	0,27	0,18	0,12	0,3	0,11	0	0,17	0,25	0,08	0,3	0	0	0,43

Apoyados en el *software Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para Windows versión 19.0 se realizó un análisis de correlación de distancias con la medida Distancia euclídea al cuadrado, lo que permitió obtener de la matriz normalizada P vs R, dos matrices de similitudes de R vs R y P vs P. Luego con la introducción de estas en el *software Ucinet* para Windows versión 6.0, se obtuvieron los grafos y análisis de medidas de centralidad, como se propone en Lao León (2013).

En la herramienta *NetDraw* de Ucinet 6.0 se abrieron los datos que se encontraban en el fichero *.##h relacionado con la matriz P vs P y se obtuvo el grafo de la figura 1.

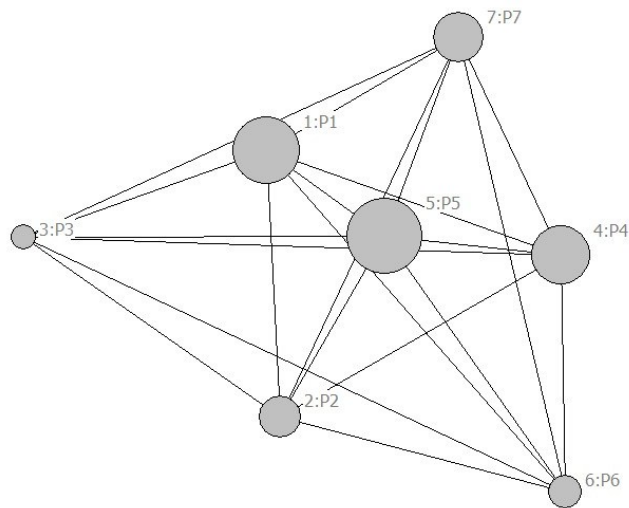


Figura 1. Grafo P vs P, obtenido en la herramienta *NetDraw*.

Tanto el análisis del grafo como las medidas de centralidad, mostradas en la tabla 3, evidencian que en orden jerárquico los principios más afectados por las restricciones son:

P5-Mejora

P1-Enfoque al cliente

P4-Enfoque a procesos

Tabla 3. Medidas de centralidad analizadas

Rango (<i>Degree</i>)	Brinda el número de enlaces del nodo “n” con el resto de los nodos de la red, para determinar cuáles problemas tienen un mayor número de enlaces y cuales tienen menos.
Grado de intermediación(<i>Betweenness</i>)	Indica la frecuencia con que un nodo se relaciona con otros dos que no se relacionan. Es decir, cuando un problema es intermediario entre otros dos.
Grado de cercanía(<i>Closeness</i>)	Informa la distancia de un nodo con el resto de la red y cual tiene la mayor capacidad para interactuar con el resto de los nodos.

Fuente: Comas-Rodríguez *et al.* (2013, p. 192).

De igual forma se realizó el análisis para la matriz de R vs R, obteniéndose el grafo que se muestra en la figura 2.

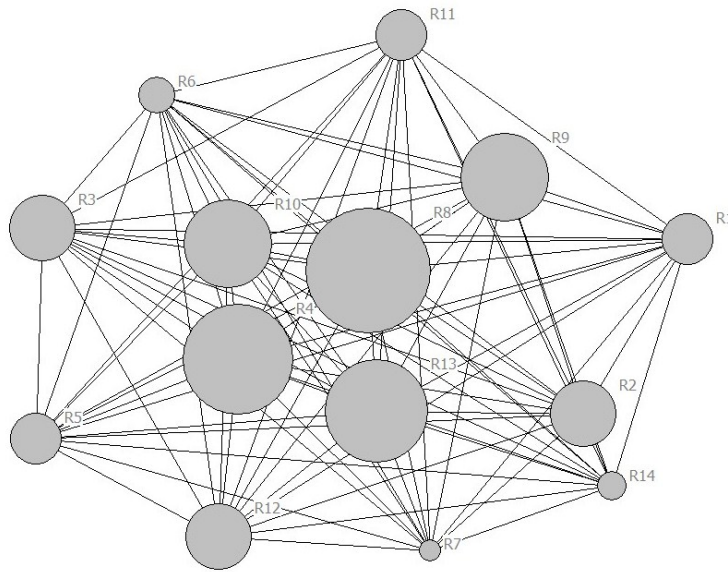


Figura 2. Grafo R vs R, obtenido en la herramienta *NetDraw*.

De igual forma el análisis del grafo y las medidas de centralidad, mostradas en la tabla 3, evidencian que en orden jerárquico las restricciones que más inciden en el incumplimiento de los principios son:

R8-Insuficiente variedad de productos y servicio

R4-Deficiente preparación del personal

R13-Bajo nivel de servicio proporcionado

R10-Demoras en entrega de producto o prestación de servicios

R9-Irregularidades en la oportunidad de los suministros

R1-Incremento de competencia

R2-No existencia de mercado mayorista

R3-Insuficientes capacidades

R11-Incorrecta selección de proveedores

R12-Deficiente proceso de pronóstico acorde a necesidades de los clientes

Se puede plantear que existe una relación directa entre las restricciones físicas que presenta el sector no estatal holguinero y el entorpecimiento de estas en el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad. Específicamente se puede plantear que: la insuficiente variedad de productos y servicio unido a la deficiente preparación del personal, provoca demoras en entrega de producto o prestación de servicios y en consecuencia existe un bajo nivel de servicio proporcionado al cliente que afecta el proceso de mejora continua del negocio, al entorpecerse el enfoque al cliente y por procesos.

Conclusiones

1. Es factible la utilización del análisis de las redes sociales para el establecimiento de las relaciones entre las variables seleccionadas, y la selección de las más influyentes en la situación analizada.
2. Como principal resultado se identificaron las principales restricciones físicas que pueden entorpecer el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad enunciados en la ISO 9001:2015, así como los principios sobre los que inciden negativamente las restricciones físicas existentes.

Bibliografía.

- Botello, J. (2015). *El papel del Ingeniero Industrial en el contexto cubano actual*. Artículo presentado en 3er Taller Nacional de Ingeniero Industrial, Las Tunas, Cuba, disponible
- Briceño Moreno, M. d. I. A. (2013). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. *Revista EAN*(66), 85-99.
- Cardona, M., Vera, L. D. y Tabares Quiroz, J. (2012). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura ey fondo emprender en Medellín. *Cuadernos de investigación*(69), ISSN: 1692-0694.
- Clark, L. (2006). *Manual para el mapeo de redes como una herramienta de diagnóstico*.
- Comas-Rodríguez, R., Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D. y Sosa-Ibarra, T. I. (2013). Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(2), 188-197, ISSN: 1815-5936.
- Hanneman, R. y Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods. disponible en: <http://faculty.ucr.edu/%7Ehanneman/nettext/index.html>
- Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (2015).
- Jaimes Restrepo, A. M. y Zapata Vélez, M. M. (2013). Reflexiones sobre la importancia del proyecto Red de Ángeles Inversionistas de Antioquia como instrumento para la dinámica del emprendimiento 2010-2011. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(8), 67-87.
- Lao León, Y. O. (2013). Guía para realizar diferentes análisis.
- Lao León, Y. O., Pérez Pravia, M. C. y Guilarte Barinaga, E. (2015, 26-27 de noviembre). *Restricciones físicas para el Emprendedurismo en el sector no estatal. Análisis empírico en Holguín*. Artículo presentado en 5° Congreso Internacional de Competitividad Organizacional, Valle de Bravo, México.

- Lao León, Y. O., Pérez Pravia, M. C. y Marrero Delgado, F. (2016). Procedimiento para la selección de la Comunidad de Expertos con técnicas multicriterio. *Ciencias Holguín*, 22(1), 34-49, ISSN: 1027-2127, disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/903>.
- Loli Pineda, A., del Carpio, J. y La Jara, E. (2014). El emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 12(1), 111-130, ISSN: 1609-7475.
- Matiz, F. J. (2013). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN*(66), 169-182.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383, 23-30.
- Seoane Flores, A. (2011). La olvidada agenda de la transformación productiva. *Tinkazos*, 14(30), 51-76, ISSN: 1990-7451.

HOJA DIDÁCTICA

EJERCICIOS:

1. Realice un ensayo en el cual se cuestione ¿Qué tan útil es el contenido de este capítulo en mi realidad local?
2. Genere un mapa conceptual en el cual pueda resumir el contenido teórico de este capítulo.
3. Realice un mapa mental para identificar las diversas habilidades que se requerirían para poder generar proyectos como el descrito en el capítulo en mi ámbito de interés.

AUTOEVALUACIÓN:

AUTOEVALUACIÓN PREVIA A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA LECTURA DEL CAPÍTULO Y EJERCICIOS

No.	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1	Mi nivel de conocimiento sobre el tema es:					
2	Mi habilidad para resolver problemas referidos a esta temática es:					
3	Mi interés por el tema es:					
4	Mi desarrollo profesional depende del conocimiento de este tema					
5	Mi desarrollo depende de mi buen manejo de habilidades mostradas					
	TOTAL (realizar sumas y obtener resultado)					

ANÁLISIS DE MEJORAS

PREVIA: _____	POSTERIOR: _____	MEJORÍA: _____
SIGUIENTES PASOS:		

DESARROLLO COMPETITIVO CON INNOVACIÓN LOCAL SUSTENTABLE de Julio Álvarez Botello, Juan Alberto Ruiz Tapia, María de la Luz Sánchez Paz, César Enrique Estrada Gutiérrez, Susana Ruíz Valdés, Eva Martha Chaparro Salinas, María del Carmen Hernández Silva, Edel Cruz García, Yéssica Yael Gómora Miranda, Moisés Salazar Escobar, Guadalupe González García (Compiladores), se terminó de diagramar en Septiembre de 2016, en la ciudad de Toluca, Estado de México. La imagen de esta portada fue obtenida de: <https://www.flickr.com/photos/fdctsevilla/3525337526/in/photolist-cgKg7j-qCpmRp-cgKejY-byBTc9-7YUJ9P-qUM8aQ-cgKeTj-b2Rzjp-8q65og-5bYWG5-owbUUc-mR8iS-9DLFGg-cgKhhJ-bLyMix-cU3iL1-9DPxsL-c4ccMU-8Kn9H5-dT8Wm6-cgKdku-5FGb4T-bJDCdp-qCinmf-hjCTKv-hA9Ssj-wHkMZe-6nwh2u-9uaC2G-xnCip1-p4x4me-cCgs2N-cCgzo1-cgKdPf-5A1cJ4-xDpnKE-8wB7vQ-aEC2jf-qazmnE-xnHevF-dW9A6s-wHmbLX-q46d3n-q46cUX-hA9Lyf-nPqM9d-99kURG-Gzr2b-cgK9Jm-9kkgsE>. Para su composición se utilizaron tipos de las familias de TimesNewRoman de 12 puntos y Calibri Light 25 puntos.