



# Creatividad, innovación y Desarrollo empresarial

Compiladores:  
Nofal Nagles García  
Leidy Lorena Piñeiro Cortés



**Director-editor**

Raúl Cabrejos Burga

**Consejo Editorial**

Dra. Lorena Piñeiro Cortez

Dr. Nofal Nagles García

Dr. Juan Godoy Caso

**Cuerpo arbitral del simposio**

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN:

Dr. Cauhtémoc Gonzáles Sánchez (México).

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL:

Dr. Nofal Nagles García (Colombia).

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD:

Dra. Lorena Piñeiro Cortez (Colombia).

MERCADOTÉCNIA Y COMERCIALIZACIÓN:

Dra. Cintya Limón Lozano (México).

TRIBUTACIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA:

Dr. Mauricio Andrés Burgos Navarrete. (Chile)

**Dirección**

Jr. Pedro Ruiz N.º 252 - Pueblo Libre - Lima

Teléfono: 433 5522, anexo 6

E-mail: r\_cabrejos@uap.edu.pe

Fondo editorial UAP

Dirección: Paseo de la República 1773, Lima, 2. piso.

La Victoria, Lima, Perú.

Teléfono: 265 5022, anexo 27

**Edición**

El presente compendio es una publicación de la Escuela de Administración de la Universidad Alas Peruanas. El contenido puede ser reproducido, reconociendo debidamente la fuente. Las ideas, expresiones, afirmaciones y propuestas difundidas son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen ni obligan a la UAP.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º

Lima, 2017

Diseño y diagramación: María Eugenia Mila E.



**Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN**

Molina Sánchez, Rubén  
Creatividad, innovación y desarrollo empresarial / Rubén Molina Sánchez...[y otros  
veintiuno]; compiladores Nofal Nagles García, Leidy Lorena Piñeiro Cortés.  
Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad EAN, 2019.  
330 páginas.

ISBNe 9789587566130

1. Creatividad
2. Estrategias para el desarrollo
3. Innovaciones en la empresa
4. Planeación estratégica
5. Mercadeo
6. Competitividad -- Investigaciones

I. Piñeiro Cortés, Leidy Lorena II. García Nagles, Nofal

658 CDD23

**Edición**

Gerencia de Investigaciones

**Gerente de Investigaciones**

Carolina Mejía Corredor

**Coordinadora de Publicaciones**

Laura Cediél Fresneda

**Revisor de estilo**

Andrea Gaitán

**Diagramación**

María Eugenia Mila E.

**Diseño de carátula**

Cesar Augusto Rubiano

Publicado por Ediciones EAN, 2020.

Todos los derechos reservados.

978-958-756-613-0 (Electrónico)

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2019  
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69|  
Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N°  
29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.



## CONTENIDO

---

<b>Presentación</b>	7
<b>El desarrollo de las capacidades tecnológicas en las pymes para integrar un clúster automotriz</b>	9
Autores: Dr. Rubén Molina Sánchez Dra. Alejandra López Salazar Gloria Leticia López Salazar	
<b>La importancia y beneficios de la investigación colaborativa para el desarrollo local</b>	55
Autora: Dra. Adelita Pinto Yerovi	
<b>La investigación como factor de crecimiento profesional de un administrador de empresas</b>	68
Autora: Dra. Tamara Pando Ezcurra	
<b>Estadística aplicada a la investigación cuantitativa</b>	74
Autores: Irma Milagros Carhuancho Mendoza Fernando Alexis Nolzco Labajos	
<b>Creatividad + innovación en mentes emprendedoras: una fórmula de alto impacto</b>	93
Autor: Dr. Juan Antonio Zacarías Sánchez	

**Innovación y medios sociales. Un aporte a la innovación y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los medios sociales en internet** 105

Autor: Juan Pablo Baldomar

**Colecta de experiencias, quejas y Sugerencias como factor de diferenciación En las PyMEs del sector servicios: caso Corredor Comercial Gómez Morín, En Ciudad Juárez, Chihuahua, México** 125

Autora: Mtra. Adriana Reyes Sánchez  
Coautores: Mtro. Javier Olaf Sánchez Pérez  
Dr. Jesús Alberto Urrutia De La Garza

**Importancia de la RSE en la competitividad de las empresas** 152

Autor: Dr. Raúl Eduardo Cabrejos Burga

**Invertir en los colaboradores, es invertir en la organización** 159

Autor: Dr. Juan Godoy Caso

**El aprendizaje y servicio solidario y el emprendimiento empresarial: una forma de desarrollo sostenible** 196

Autores: Mg. Jorge Rivera Muñoz  
Mg. Úrsula Isabel Romani Miranda

**Marketing sensorial olfativo: una revisión teórica** 227

Autor:  
Dr. Alejandro Fornelli Martín Del Campo  
Coautora:  
Dra. Laura Berenice Sánchez Baltasar

**Panorama de riesgos y tendencias a enfrentar por las organizaciones** 264

Autor:  
Mauricio Andrés Burgos Navarrete

**La clave de los países menos corruptos** 277

Autor:  
Alejandro Nolasco Olivares



## PRESENTACIÓN

---

**E**l compendio constituye una recopilación ordenada y actualizada de las principales ponencias de los autores, experiencias de gestión y normas legales vigentes en nuestro país y los países hermanos de México y Colombia, que rigen la actividad de la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta que los procesos y procedimientos de trabajo administrativo constituyen elementos primordiales para la adecuada operación de las áreas que conforman la estructura orgánica de las instituciones, convocamos a nuestros colaboradores nacionales y extranjeros para aportar con sus investigaciones y experiencias en la presentación de estos temas, que no dudamos son de especial interés para quienes tienen como desempeño de su quehacer, la gestión de organizaciones e instituciones.

Todo este esfuerzo tiene por objetivo lograr que nuestros estudiantes, egresados, profesionales y la población en general, tenga acceso a información seleccionada por nuestros colaboradores incondicionales y autores de los artículos que ponemos a su disposición.

Con la presente publicación, se continúa el esfuerzo por difundir y tener disponibles experiencias y un marco normativo acorde a la competitividad que la modernidad e innovación exigen.

**Dr. Raúl Cabrejos Burga**  
**Director de la EPANNII de la**  
**Universidad Alas Peruanas**







## **El desarrollo de las capacidades tecnológicas en las pymes para integrar un clúster automotriz**

Autores:

Dr. Rubén Molina Sánchez

Dra. Alejandra López Salazar

Gloria Leticia López Salazar

Universidad de Guanajuato - México

### **Resumen**

El objetivo del presente capítulo es aportar a la generación de conocimiento científico sobre la importancia del estudio como variable independiente del capital social, las redes de colaboración y la vinculación de las pymes, para el desarrollo de las capacidades tecnológicas en la cadena del valor del clúster automotriz de la región centro de México. Principalmente nos interesa la construcción de elementos analíticos del capital social, que permitan entender con mayor precisión los procesos de articulación económica, social, tecnológica y cultural, para contribuir en las ciencias sociales, puntualmente en los campos económico-administrativos, basados en la experiencia con las empresas de la cadena de suministros de la industria automotriz de la región Laja-Bajío.

Como variable dependiente de este estudio, cuando las capacidades tecnológicas se consideran un concepto intangible, algunos autores coinciden en que el concepto se refiere a la información y las habilidades tanto técnicas, como gerenciales e institucionales, que permiten a las empresas

productivas asimilar, usar, adaptar y cambiar su equipo y tecnología eficientemente, tanto para los ya existentes como para crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos.

En esta interrelación de variables, es en el contexto socio-económico presente donde nos interesa exponer las primeras reflexiones de lo que está sucediendo en la región centro de México, ya que en particular, es a partir del 2010 que el gobierno del Estado de Guanajuato, México, ha establecido una fuerte política industrial para generar inversiones extranjeras, en especial en la industria automotriz, y por ende se pretende a mediano plazo promover el desarrollo de proveedores de empresas locales, sustituyendo importaciones, fortaleciendo a las pequeñas y medianas empresas de la región, creando una serie de instrumentos de apoyo económicos y de política pública desde lo local, hasta fondos de la Federación como del CONACYT en Programas de Estímulos a la Innovación –PEI– o fondos destinados al desarrollo de nuevos emprendedores, microempresas y pymes de base tecnológica.

### **Palabras clave**

Capacidades tecnológicas, capital social y redes de vinculación, clúster automotriz

### **Abstract**

*The goal of this article is to contribute to the generation of scientific knowledge on the importance of the study as an independent variable of social capital, networks of collaboration of SMES, for the development of technological capabilities in the value chain of the automotive cluster of the central region of México, primarily we are interested in the construction of analytical elements of*

*social capital, to understand more precisely the processes of joint economic, social, technological and cultural, to contribute to the social sciences mainly in the economic administrative fields, based on the experience with companies in the supply chain of the automobile industry in the Region Laja-Bajío. As the dependent variable of this study, when the technological capabilities are considered an intangible concept, some authors agree that the concept refers to the information and skills both techniques, such as managerial and institutional, that allow productive enterprises to assimilate, use, adapt, and change their equipment and technology efficiently, both for existing and to create new technologies and develop new products and processes. In this interrelationship of variables, it is in the socio-economic context in mind where we're interested in exposing the early reflections of what is happening in the central region of México, since in particular is from 2010, which the government of the state of Guanajuato, Mexico, has established a strong industrial policy to generate foreign investment, especially in the automotive industry and, therefore, the medium-term is intended to promote the development of local suppliers and replacing imports, strengthening small and medium-sized enterprises in the region, creating a series of tools to support economic and public policy from the local to the funds of the Federation and of the CONACYT in programs of stimuli The Innovation Program –IEP– or funds intended for the development of new entrepreneurs, micro-enterprises and SMES technological base.*

### **Keywords**

*Technological capabilities, social capital and networks, cluster automotive.*

## Introducción

El objetivo del presente capítulo es ilustrar al lector sobre la importancia de desarrollar las capacidades tecnológicas en pymes e incorporarse rápidamente a la cadena del valor del clúster automotriz mediante la generación del capital social, de las redes de colaboración y vinculación de las pymes. Aun cuando las capacidades tecnológicas se consideran un concepto intangible, algunos autores coinciden en que el concepto se refiere a la información y las habilidades tanto técnicas, como gerenciales e institucionales, que permiten a las empresas productivas asimilar, usar, adaptar y cambiar su equipo y tecnología eficientemente, tanto para los ya existentes como para crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos (Kim, 1997); esto implica además la experiencia humana, mecanismos y vínculos institucionales apropiados.

El presente artículo forma parte de una investigación más amplia, y solo tomamos la interrelación de las variables en el contexto socioeconómico presente, donde nos interesa exponer las primeras reflexiones de lo que está sucediendo en la región centro de México, y en particular a partir del 2010, donde el gobierno del Estado de Guanajuato, México, ha establecido una fuerte política industrial para generar inversiones extranjeras, en especial en la industria automotriz y por ende se pretende a mediano plazo promover el desarrollo de proveedores de empresas locales y sustituyendo importaciones, fortaleciendo a las pequeñas y medianas empresas de la región, creando una serie de instrumentos de apoyo económicos y de política pública desde lo local hasta fondos de la Federación como del CONACYT en Programas

de Estímulos a la Innovación –PEI– o fondos destinados al desarrollo de nuevos emprendedores, microempresas y pymes de base tecnológica (OECD Publishing, 2013), el anterior objetivo se justifica ya que las mipymes generan el 70 % de los empleos en México, 98 % de las empresas en México son Mipymes, generan el 52 % del PIB nacional, el 95.2 % son micro, el 4.3 % son pequeñas, el 0.3 % son medianas (INEGI, 2014).

**Tabla 1. Mortalidad de pymes**

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0,68	9.5
Comercio	0,62	6.6
Servicios privados no financieros	0,64	8.0
Los tres sectores	0,64	7.7

**Fuente. INEGI, esperanza de vida de los negocios en México, 2014.**

Esta investigación se encuentra en sintonía con la preocupación de los datos proporcionados por el INEGI en el 2014 (tabla 1), podemos apreciar que solo en el primer año de vida, en promedio de los tres sectores tienen una probabilidad de sobrevivencia del 66 % y en el futuro de 7 años, pero esto se complica dependiendo del tamaño, ya que la probabilidad de muerte es mayor cuando es microempresa en el primer año (40 %), pero conforme aumenta su tamaño con más empleados disminuye exponencialmente cuando crece o se configura desde su creación como pequeña empresa, tiene un 20 % de probabilidad de muerte con 11 o más trabajadores, de 50 a 100 trabajadores es del 7 % de muerte en el primer año y se le pronostica hasta 22 años en el futuro de esperanza de vida (INEGI, 2014), esto no quiere decir que con solo integrar más empleados se garantiza la permanencia, se suman que

las mipymes introducen suficientes recursos y capacidades tecnológicas, modernizan su formas de organización, sus procesos y tienen financiamientos, conseguido por la generación de un capital social y tienden redes de vinculación, así como logran la profesionalización de la empresa en su base familiar.

De la mortalidad de pymes se desprende el presente estudio de señalar los casos de éxito en cuanto a generar capital social, redes de vinculación y colaboración en su contexto para desarrollar sus capacidades tecnológicas y posicionarse como proveedores de clase mundial en la cadena de valor del clúster automotriz. Según datos del INEGI-DENUE (2014), en Celaya existen 9.957 unidades económicas dedicadas al comercio al por menor y dan trabajo a 26.710 personas, contamos con 458 unidades económicas dedicadas a la fabricación de productos metálicos, en Celaya existen 2.079 empresas manufactureras que dan trabajo a 30.060 personas.

En México operan alrededor de siete compañías automotrices, es el séptimo productor de autos a escala mundial, y el tercero en el continente americano, después de EE. UU. y Brasil. Su participación se debe a que existen más de 1.560 proveedores directos e indirectos que ponen a México en ventaja sobre otros destinos.

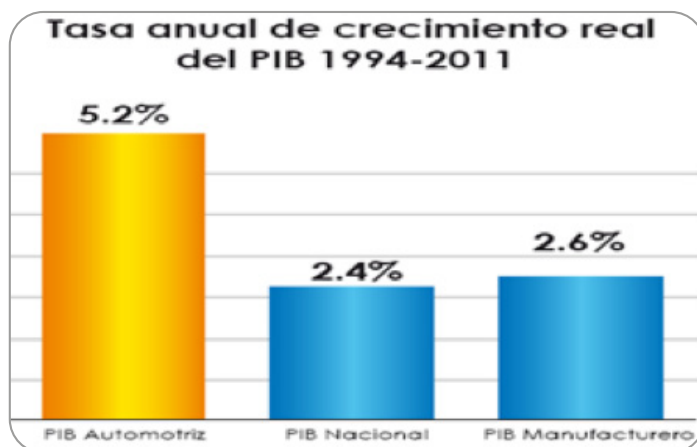
Con el establecimiento de las empresas automotrices en México, se ha llegado a la instalación y generación de la cadena de proveeduría de primer nivel o Tier 1 –aquellos que atienden las plantas automotrices–, de segundo nivel o Tier 2 –entregan partes y suministros al primer nivel– y de tercer

nivel o Tier 3 –que centran su operación en el surtimiento de materia prima– en la región Laja-Bajío; por lo cual inicia la inquietud de conocer los estándares requeridos por las armadoras en la zona, principalmente Honda y Toyota en Celaya. De acuerdo con el diálogo con la Industria Automotriz –2012-2018–, el sector automotor potencia y dinamiza el crecimiento y desarrollo económico de México.

- Genera el 3.5 % del PIB nacional y el 19.8 % del manufacturero.
- Genera impactos en 23 sectores industriales del país.
- Se registró en 2011 que el PIB del sector automotor creció 4 veces más que el PIB nacional –16.9 % versus 3.9 %–.
- De 1994 a 2011, el PIB del sector creció 2.2 veces más que el PIB nacional y 2 veces más que el manufacturero.

A continuación, se puede observar que la tasa anual de crecimiento real registrada en México por concepto del PIB automotriz fue de 5.2 %; incluso mayor al PIB Nacional y al de mayor dinamismo: el PIB manufacturero.

**Figura 1. Crecimiento real del PIB (1994-2011)**



**Fuente. Diálogo con la industria automotriz (2012-2018).**

De acuerdo con la propuesta para la Agenda de la Industria Automotriz 2012-2018, se registró que las empresas que agrupan el sector automotriz han desarrollado grandes clústeres de fabricación en las regiones norte y centro de la república mexicana, e importantes redes de distribución en todo el país.

**Tabla 2. Estados con presencia de fabricantes de vehículos**

12 estados tienen plantas armadoras fabricantes de vehículos ligeros.
8 estados cuentan con plantas armadoras fabricantes de vehículos pesados.
26 estados tienen presencia de empresas proveedoras fabricantes de autopartes.
Todas las entidades federativas cuentan con agencias distribuidoras de vehículos nuevos, con una inversión mayor a \$79'000.000.000 millones de pesos.

**Fuente. Elaboración propia.**



En México existen cinco clústeres automotrices, los cuales son una iniciativa de organización formal que asocia a las empresas de cierto sector con las instituciones, de gobierno y académicas, con el fin de crear una visión común y realizar actividades colaborativas entre sus miembros, para generar competitividad a través del encuentro y el ejercicio sistemático de la vinculación.

## Desarrollo

Para lograr el objetivo del presente reporte de investigación, es con base en el diseño y aplicación de un cuestionario más amplio para obtener información de las variables de análisis: capacidades tecnológicas, internacionalización, tecnologías de información, capital social, aprendizaje organizacional, capacitación e incentivos, estrategia empresarial, orientación emprendedora, cultura organizacional y desempeño empresarial y financiero. En este caso para este capítulo solo analizaremos lo relacionado con el capital social y las redes de vinculación y colaboración –tabla 3–, donde definimos operacionalmente las variables estudiadas para desarrollar las capacidades tecnológicas de las empresas en la región centro de México. El diseño del cuestionario se desarrolló con base a la revisión de la literatura, el análisis de trabajos empíricos y al conocimiento y experiencia del equipo de investigación. El cuestionario se compone de 40 preguntas con características muy variadas, de tipo cuantitativa y cualitativa, agrupadas en 11 secciones. Con el objetivo de evaluar la confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se realizó una prueba piloto a 35 empresas en el periodo comprendido de marzo a mayo de 2016, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.978 en general.

**Tabla 3. Secciones del cuestionario**

Secciones	Definición	N.º de pregunta	Alpha de Cronbach global
3 Capacidades tecnológicas.	Al realizar inversiones en infraestructura. Evaluar y seleccionar tecnología y proveedores. Fuentes de nuevas tecnologías y diseño de nuevos sistemas. Selecciona los mejores proveedores. Procesos a partir de investigación y desarrollo, y adquiere tecnología de vanguardia. Modificaciones a los productos a partir de las necesidades del mercado, asegurando su calidad. Cuenta con prototipos, patentes registradas y nuevos productos lanzados al mercado.	15,16,17	
5 Capital social y redes de vinculación y colaboración en el clúster.	Compartir información para diseñar estrategias. Conocer las principales necesidades de los clientes. Desarrollo de capital humano (capacitación/certificación). Participar en ferias industriales. Publicidad y marketing. Alianzas en compra-venta. Transporte. Distribución/exportación/importación. Seguros. Asesoría en contabilidad/ finanzas. Asesoría en TIC. Subcontratación – especificación dictada por el cliente, especificación en conjunto–. Coempresa –creación de una nueva empresa con otras empresas–. Colaboración en la mejora de productos y procesos. Asistencia, transferencia y desarrollo de tecnología. Investigación, desarrollo e innovación. Diseño de patentes. Licenciamiento.	19.1, 19.2, 19.3, 19.4, 19.5, 19.6, 19.7, 19.8, 19.9, 19.10, 19.11, 19.12, 19.3, 19. 14, 19.15, 19.15, 19. 16, 19.17, 19.18.	0.978.

**Fuente. Elaboración propia.**

El levantamiento de la información se inició en el mes de junio de 2016 a través de entrevistas directas con el director general, director de proyectos, director financiero, dueño

o gerente. En otros casos la encuesta se realizó de manera telefónica y por correo electrónico. Se logró obtener una muestra de 49 empresas, en esta primera etapa, del estado de Guanajuato, de Querétaro, de Hidalgo y San Luis Potosí.

## **Soporte teórico y definición de variables**

### **Clúster**

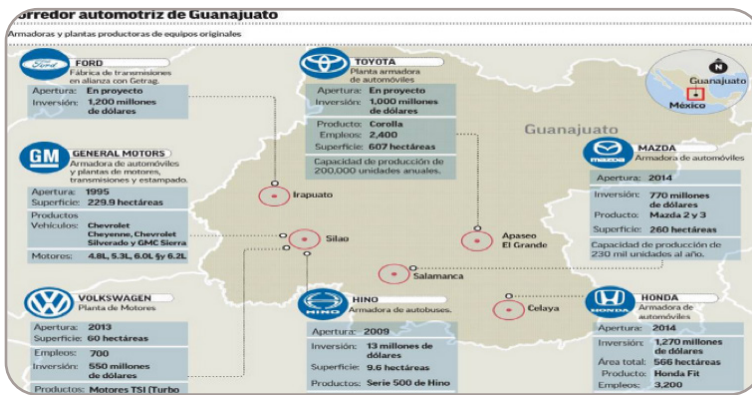
De acuerdo con Porter (1999), un conglomerado o clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí, la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines.

A esta definición clásica de clúster se han ido adicionando rasgos fundamentales para la conformación y funcionamiento de los clústeres. Los integrantes del clúster desarrollan vínculos asociativos entre ellos, con el fin de generar productos competitivos capaces de posicionarse y permanecer en mercados estratégicos. A pesar de que estas organizaciones son a menudo competidoras en la región, buscan la colaboración efectiva entre ellas para lograr competir en los mercados que están fuera de las fronteras que delimitan su región.

El clúster se fundamenta, además, en la colaboración efectiva entre el sector privado y el gobierno; en este proceso

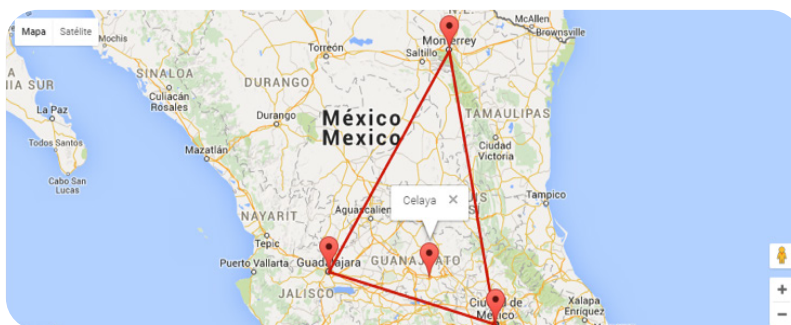
el gobierno desempeña con subsidiariedad el rol de facilitador de la infraestructura económica y catalizador del proceso de «clusterización». Por su parte, el sector privado se hace cargo de dinamizar el crecimiento de sus actividades económicas. De acuerdo con el periódico El Financiero (Sánchez, 2015), Guanajuato se convertirá en el clúster automotriz más importante en México y uno de los más relevantes en Norteamérica, al alcanzar una capacidad de producción de 950 mil vehículos para el 2020; con la llegada de Toyota a Guanajuato más la inversión existente de empresas como Honda, Mazda y General Motors.

**Figura 2. Armadoras con presencia en Guanajuato, México**



**Fuente. Artículo de Axel Sánchez en el periódico El Financiero, 2015.**

De acuerdo con Sapuraiya (2014), el evento se lleva a cabo en la ciudad de Celaya, debido a su excelente ubicación geográfica, en un radio no mayor a tres horas y media por tierra al 80 % del mercado mexicano y 70 % del establecimiento industrial; además del desarrollo de un importante corredor industrial que hoy alberga corporativos nacionales, poderosas multinacionales y su industria auxiliar a lo largo de este territorio.

**Figura 3. Ubicación estratégica foro de negocios Sapuraiya**

**Fuente. Google, datos del mapa 2014.**

Durante la edición 2012, se registraron 355 empresas, las cuales ofrecieron sus productos y servicios hacia las 13 empresas tractoras o de nivel uno participantes; se concretaron más de 300 citas de negocios; se contó con 118 expositores de temas relacionados con innovación tecnológica, mejora de procesos, proveeduría o de materias primas e insumos (Sapuraiya, 2014). Al tener trascendencia el evento en la región Laja-Bajío se logra concretar la segunda edición para el año 2013, en la cual se registraron más de 700 empresas del sector automotriz (más del doble registradas en edición 2012); se tuvo presencia de 28 empresas tractoras –15 más que la edición 2012– y se concretaron alrededor de 600 citas de negocios, duplicando el número con respecto a la edición 2012. (Sapuraiya, 2014).

En el año 2015 se registraron más de dos mil empresas y más de 100 eventos de negocios entre empresas tractoras y proveedoras locales. Algunas de las empresas que han participado más de una vez en este evento, se muestran a continuación.

**Tabla 4. Empresas participantes en más de una edición de Sapuraiya**

De Acero S. A. de C. V.
Janesville Acoustics, Bridgestone de México, S. A. de C. V.
Yorozu Automotive Guanajuato de México S. A. de C. V.
GKN Driveline Celaya, S. A. de C. V.
Yutaka Technologies de México S. A. de C. V.
Elay. Celaya, S. A. de C. V.
Monroe México S. A. de C. V.
Arbomex S. A. de C. V.
Hutchinson Autopartes México, S. A. de C. V.

**Fuente. Elaboración propia con datos de página oficial Sapuraiya.**

## Capital Social y redes de vinculación y colaboración en el clúster

En los estudios sociales y económicos en una década aproximadamente ha adquirido importancia el concepto de capital social, por ejemplo en Google Académico el día 15 de agosto 2014 se registran 3'210.000 de productos académicos con este tema, debido en parte a la contribución de la comprensión de la realidad, sobre todo el mundo social y cultural que no se ve inmediatamente de manera empírica, en un campo que estaba solo reservado para la economía (Bourdieu, 2001), donde se señalan las estructuras sociales de la economía, para hacer referencia a las omisiones que ha tenido dicha ciencia. Kliksberg y Tomassini (2000) muestran la relevancia que tiene el capital social para entender el componente social en las actividades económicas, sobre todo por la importancia del involucramiento de los distintos actores sociales y su impacto social.

El capital social ha permitido explicar los factores importantes también de la construcción de las relaciones de poder en lo económico, político, cultural, etcétera. Esto apoya a las interpretaciones de la concentración de poder de los grupos, en la concentración del dinero, de los prestigios, etcétera. Como se dan en las elites, grupos de poder, crimen organizado, etcétera. Pero también ha sido elemento para ver otras lógicas más de cooperación, solidaridad, distribución, equidad, colaboración, etcétera, que busca más en el beneficio de varios actores sociales –antípoder o poder más social–. Bourdieu (2011) define el capital social como:

El conjunto de recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento; o, en otros términos, a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no solo están dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos), sino que también están unidos por vínculos permanentes y útiles. (p. 222)

Esta definición es sintética, implica múltiples elementos, actores y relaciones que en procesos sociales e históricos se articulan para poder realizarse y materializar este fenómeno, por ello, es necesario investigar no solo de manera sintética en cada campo, así también de manera analítica, para poder analizar en detalle cómo se va conformando este fenómeno. En el caso de los clústeres, son formas de capital social que se conforman en relaciones sociales que se dan en los sistemas productivos que buscan ventajas competitivas, principalmente en la disminución de costos, la integración

de cadenas productivas e incremento del valor agregado, así como la estrategia de la «localización» de dicho sistema productivo con el mercado.

En cuanto a las formas específicas de capital social, es importante analizar cómo se generan las formas de relación en los procesos de complejidad, ya que se requiere de otros capitales, como el tecnológico, el cultural, el simbólico, el económico, el comercial. Porqué es importante analizar las formas como se construyen el capital social en los clústeres ¿porque nos permite ver lo que se necesita en los sectores económicos y sociales?

El análisis de la complejidad del clúster como forma de capital social puede permitir plantear formas de representación de articulación entre empresas (tractoras y de arrastre), formas de colaboración, formas de dependencia, formas de requerimientos, con ello, se puede concretar no solo los aspectos económicos de las relaciones, sino también expresar su relación con otras dimensiones, como las culturales –saberes y códigos, por ejemplo–, disposiciones y condiciones, relaciones de obligación y voluntarias, relaciones verticales – dependencia– y relaciones horizontales –colaboración–, de proyectos compartidos o adquiridos, de búsqueda profunda o temporales laborales, entre otros, con todo esto, consideramos que podemos contribuir al análisis del capital social en los clústeres con tipologías y formulaciones más específicas, consideramos que ese sería uno de los aportes más importantes.

Como un elemento básico de competitividad, es el control de la información por parte del empresario de la pyme



quien genera procesos de captación, selección y utilización (Julien, Marchesnay y Mundet, 1996). Para potencializar la información, el conocimiento y los aprendizajes entre actores de los sectores económicos se dan en redes sociales, ya que estas han contribuido a evidenciar las mejoras en el intercambio de conocimientos, recursos, transferencia de capacidades tecnológicas e innovación (Proulx, 1989; Birley et al., 1991; Julien, 1995; Drakopoulos, 2002; Johannisson, 2000, Casas, 2003). En el tema de la formación de redes, flujos de conocimiento y la empresa red (Julien 2002; Julien y Molina, 2012) hace la síntesis del estado del arte en cuanto a la participación en el territorio de las colaboraciones en redes.

Como señalan Julien y Molina (2012), los procesos de colaboración que se dan en las pyme a través de las redes facilitan y promueven diferentes actores de la región y más allá de ella, una proximidad que favorece el intercambio de informaciones sutiles actuando sobre el saber y transformando el saber-hacer para mantener la innovación, la cual se apoya a su vez de la flexibilidad en la organización y la inter-organización (en las redes), para responder de manera particular a cada cliente y compensar así las economías de escala inferiores.

Como las pymes, por definición, no poseen los recursos de las grandes empresas, deben disponer de una reserva de recursos externos para complementar los suyos, los cuales se obtienen a través del capital social (Kliksberg y Tomassini, 2000; Bourdieu, 1980), en particular los nuevos recursos para captar las oportunidades. Es importante considerar el contexto donde la región debe jugar un rol importante en el desarrollo del trabajo de las redes; facilitando la creación de

alianzas e intercambios de información entre las empresas, universidades y centros de investigación. Este trabajo en red resalta la importancia del sector de los servicios en la producción manufacturera, ya que el dinamismo de unos y otros favorece el desarrollo general (Julien y Molina, 2012). Julien (2003) establece que para el empresario existen tres tipos de redes: la red personal, las de negocios y las redes informales.

La red personal sirve, de alguna manera, como una especie de «espejo» para probar ciertas ideas de innovación o de cambio, o simplemente para incrementarla. Normalmente las conforman un ingeniero, el director de la producción o un vendedor, un miembro del consejo de administración o de la asociación de negocios, los familiares asociados a la pyme o un amigo.

La red de negocios comprende a los proveedores, el equipamiento, las empresas de consejería, los financieros, los transportadores, los distribuidores, los publicistas, etc. Inclusive, si esas organizaciones están un poco menos próximas al empresario que la red personal, ellas pueden suministrar diversas informaciones sobre la evolución de materias primas, sobre el desarrollo de nuevas máquinas, e incluso sobre las nuevas necesidades del mercado, además de responder a las diversas transacciones de negocios, necesarias para el desarrollo de la empresa.

A los tipos de redes personales y de negocios se les denominará redes con señales fuertes, pues debido a una cierta costumbre en la comunicación, y a un buen conocimiento de las necesidades y de las capacidades de cada uno de los

interlocutores, estos no demandan esfuerzos intensivos para comunicar y hacer comprender el alcance de las informaciones suministradas (Granoveter, 1982; Krackhardt, 1992, citados por Julien y Molina, 2012). Estas redes de señales fuertes están, pues, basadas en la confianza mutua, destinada a suministrar información privilegiada, más o menos privada y, a menudo, tácita, lo que permite incitar el proceso de innovación o sostenerlo.

La innovación y la interacción de empresas en el territorio, puede crear situaciones favorables donde la utilización de recursos, el fomento al aprendizaje colectivo y a la innovación pueden detonar agrupaciones de racimo –clúster– estructuradas por varias empresas, que permiten impulsar ventajas competitivas (Paunero, Sánchez, y Corona, 2007)

Proximidad, flexibilidad y variedad hacen parte integral del concepto de innovación, manteniendo la singularidad de las empresas. Es cierto que la productividad es el factor clave para las empresas que ofrecen un producto de consumo masivo, estándar o de poca variación. En este caso, la tendencia, a trasladar la producción hacia los países con bajos salarios va a continuar. Pero para los productos de alto valor agregado y con cambios regulares, en los cuales la fabricación requiere una capacidad particular de la organización y, por lo tanto, un personal instruido, la producción va a permanecer en las regiones capaces de producir y mantener sus recursos. La competitividad, en este caso, va más allá de la productividad. (Julien y Molina 2012).

Por todo lo anterior, consideramos que es necesario investigar a las Pymes desde estas perspectivas, que en contextos específicos tienen dinámicas y lógicas propias que buscamos entender para intervenir y modificar la tendencia a la alta mortalidad, falta de competitividad, aislamiento y vulnerabilidad. Para utilizar, adaptar y modificar la tecnología, capacidades que pueden estar o no inmersas en los individuos y que constituyen los elementos de las capacidades tecnológicas.

Aun cuando las capacidades tecnológicas se consideran un concepto intangible, algunos autores coinciden en que el concepto se refiere a la información y las habilidades tanto técnicas, como gerenciales e institucionales, que permiten a las empresas productivas asimilar, usar, adaptar y cambiar su equipo y tecnología eficientemente, tanto para los ya existentes como para crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos (Biggs et al., 1995; Kim, 1997); implica además la experiencia humana y mecanismos y vínculos institucionales apropiados.

Por otro lado, Bell y Pavitt (1995) se refieren a las capacidades tecnológicas como los recursos necesarios para generar y administrar el cambio técnico: a) conocimiento, habilidades y experiencia; y b) estructuras institucionales y vínculos dentro de las firmas, entre las firmas y fuera de las firmas. Este concepto se emplea en la literatura sobre el tema como sinónimo de otros conceptos, como esfuerzo y habilidad tecnológicos; así mismo, se han utilizado dos conceptos diferentes en el idioma inglés: *capacity* y *capability*, siendo este último término el que más se ha generalizado (Dutrénit et al., 2006). Julien y Molina (2012), establecen que el capital social se encuentra también

en la intersección entre el comportamiento de las empresas y el de la sociedad en general.

Favorece el acceso a diferentes recursos materiales e inmateriales, comprendiendo la información, los valores –institucionales y simbólicos– y las convicciones actuales o potenciales. Permite al empresario movilizar diversos recursos, para tener éxito con su proyecto. El capital social es intrínseco a las redes de reconocimiento mutuo, puestas a disposición de los empresarios (Burt, 1982, citado por Julien y Molina, 2012). Estas redes de reconocimiento social pueden ser limitadas, como lo hemos dicho, pero pueden ser también particularmente estimulantes. De esta manera, el medio puede ser incluyente o excluyente.

El capital social puede ser un inventario de relaciones diferentes para cada individuo. Puede suscitar el entusiasmo ante la acción por hacer y reflejar rápidamente el éxito anticipado que permite dinamizar la cultura emprendedora. Es un lubricante, que acelera las interrelaciones, con base en la confianza, la probidad y las reglas que ayudan a ese grupo a multiplicar los cambios para bloquear, o, al contrario, favorecer el cambio (Julien y Molina, 2012). Como todo capital invertido, el capital social demanda un retorno sobre las inversiones, una suerte de interés social. El empresario y la empresa, que se benefician del aporte no mercantil del medio, deben devolver, de manera responsable, una parte al territorio, es decir, establecer relaciones de reciprocidad entre el medio y ellos.

En otras palabras, el empresario debe reembolsar hasta cierto punto y, gradualmente, los recursos obtenidos por

fuera del sistema mercantil o a bajo costo, como lo hacen con el capital financiero. El capital social, es pues, crucial para el éxito de los futuros empresarios; abre las puertas, disminuye los costos de información y de recursos y ofrece diversas formas de seguro. Es una reserva de saberes, tanto para ofrecer oportunidades de crear empresas, como para producir de manera colectiva. Es un operador colectivo, y el lugar de la invención colectiva de la circulación de las ideas y de los intercambios de todo tipo. Es el elemento base del tejido industrial local viviente, mediante la intercomunicación activa y la transformación de los interlocutores.

El empresario, la organización y el medio emprendedor solo pueden hacer frente a la competencia internacional, aliados con los diversos tipos de proximidad, con la flexibilidad operacional y estratégica y con el aprendizaje colectivo, para suministrar sistemáticamente variedad de recursos de información, permitiendo, justamente, diferenciarse por la innovación continua (Julien y Molina, 2012). Uno de los roles más importantes del medio emprendedor y para el crecimiento de la empresa, es suministrar capital social, el cual se añade a otros recursos, como el capital financiero, con el fin de mantener la multiplicación y el dinamismo particularmente fuerte de algunas empresas.

Varios investigadores consideran el capital social como la base de la cultura emprendedora, pero podemos distinguir por cuanto el capital social se asimila más a los recursos específicos, antes que al ambiente general. Excepto los recursos humanos en sí, el capital social suministra al empresario el apoyo moral que él necesita, por una parte, ofreciéndole modelos –representaciones– que permiten

hacer frente a las dificultades, durante la consolidación de la empresa, el empresario se nutre de los vínculos, relaciones e interacciones que tiene con el tejido industrial que lo sustentan (Julien y Molina, 2012).

El capital social, permite a los actores socioeconómicos ser mejores en la jugada, saber lo que no está escrito en ninguna parte, ni siquiera en la prensa local, conocer las convicciones en uso, tener una cierta confianza. Como todo capital invertido, el capital social demanda un retorno sobre las inversiones, una suerte de interés social. El empresario y la empresa, que se benefician del aporte no mercantil del medio, deben devolver, de manera responsable, una parte al territorio, es decir, establecer relaciones de reciprocidad entre el medio y ellos. En otras palabras, el empresario debe reembolsar hasta cierto punto y, gradualmente, los recursos obtenidos por fuera del sistema mercantil o a bajo costo, como lo hacen con el capital financiero.

El capital social es pues crucial para el éxito de los futuros empresarios; abre las puertas, disminuye los costos de información y de recursos y ofrece diversas formas de seguro. Es una reserva de saberes, tanto para ofrecer oportunidades de crear empresas, como para producir de manera competitiva. Es un operador colectivo, y el lugar de la invención colectiva de la circulación de las ideas y de los intercambios de todo tipo. Es el elemento base del tejido industrial local viviente, mediante la intercomunicación activa y la transformación de los interlocutores. Como lo explica Julien y Molina (2012, p 112) al comunicar la postura de Habermas (1976), «mientras más capital social haya en un medio, secundado por una cultura emprendedora que haga el vínculo entre este último

y las necesidades, más este medio será dinámico, antes que portador de conformismo».

El empresario puede lograr maravillas, frecuentemente, con pocos recursos; pero su perseverancia y su capacidad de adaptarse rápidamente deberán estar apoyadas por el capital social y por una cultura emprendedora eficaz. La organización solo sabrá desplegar todos sus esfuerzos, recibiendo sistemáticamente información, para adaptarse tanto al mercado local como al mercado internacional, aun si no exporta.

El capital social es definido como el conjunto de relaciones sociales compuestas por valores y actitudes que influyen en las relaciones individuales y colectivas, basadas en la confianza, reciprocidad, en la cooperación, ayuda mutua, solidaridad (Coleman, 1990; Newton, 1997; Joseph, 1998; Bullen y Onix, 1998, citados en Kliksberg y Tomassini, 2000). El análisis del capital social se ha omitido en los estudios organizacionales, pues no se han considerado los procesos sociales en las actividades económicas, aun cuando están presentes y representan recursos intangibles muy valiosos. Por ejemplo, las redes interpersonales, redes familiares y las redes de amistad, constituyen recursos que son utilizados a favor de la empresa y que se derivan de la pertenencia a determinados grupos (Jiménez, 2005).

El capital social debe comprenderse como un proceso social, pues no se obtiene de manera inmediata o por casualidad, sino que se van entretejiendo las relaciones con los individuos, empresas y organismos a través de la confianza, conocimiento mutuo, prestigio, responsabilidad. Conforme



se involucran los actores, se establecen acuerdos y esos se cumplen, se establecen redes duraderas y de confianza que permiten generar relaciones duraderas y de confianza. La voluntad, por supuesto que representa un catalizador muy importante para el desarrollo de redes sociales (Contreras, López y Molina, 2011).

Por lo tanto, la articulación existente de la empresa con otras empresas del ramo ya sean clientes, proveedores, competencia u otros organismos, tiene su origen en el capital social que se va desarrollando, ya sea como una relación formal que puede configurarse posteriormente en una relación de amistad, o viceversa. La vinculación de la empresa con su exterior posibilita el desarrollo de relaciones duraderas de confianza para mejorar las capacidades de la organización. Bourdieu (2011) fue uno de los primeros teóricos en hablar del capital social, el cual definía como el conjunto de recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas; o, en otros términos, a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no solo están dotados de propiedades comunes, sino que también están unidos por vínculos permanentes y útiles.

Esta definición es sintética, implica múltiples elementos, actores y relaciones que en procesos sociales e históricos se articulan para poder realizarse y materializar este fenómeno; por ello, es necesario investigar no solo de manera sintética en cada campo, sino también, de manera analítica para poder analizar en detalle cómo se va conformando este fenómeno. En el caso de los clústeres, son formas de capital social conformados como relaciones sociales dadas en los sistemas productivos; buscando ventajas competitivas, principalmente

en la disminución de costos, la integración de cadenas productivas e incremento del valor agregado, así como, la estrategia de la «localización» de dicho sistema productivo con el mercado.

En cuanto a las formas específicas de capital social, es importante analizar cómo se generan las formas de relación en los procesos de complejidad, ya que se requiere de otros capitales como: el tecnológico, el cultural, el simbólico, el económico y el comercial. El análisis de la complejidad del clúster como forma de capital social puede permitir plantear formas de representación de articulación entre empresas – tractoras y de arrastre–, formas de colaboración, formas de dependencia, formas de requerimientos, con ello, se pueden concretar no solo los aspectos económicos de las relaciones, sino también expresar su relación con otras dimensiones, como las culturales –saberes y códigos, por ejemplo–, disposiciones y condiciones, relaciones de obligación y voluntarias, relaciones verticales –dependencia– y relaciones horizontales –colaboración–, de proyectos compartidos o adquiridos, de búsqueda profunda o temporales laborales, entre otros; considerando poder contribuir al análisis del capital social en los clúster con tipologías y formulaciones más específicas, considerando ser uno de los aportes importantes. Centrándose principalmente en el estudio del capital social en la naturaleza, en la lógica, en los fines sociales, en las implicaciones y en los efectos sociales de las relaciones, será a través del análisis de estas redes sociales que nos permitan plantear modelos para encontrar y definir la forma en las que se genera conocimiento e innovaciones en las empresas y los individuos, atendiendo una necesidad sobre cómo entender y aplicar los conocimientos que se generan en modelos propios

de nuestra zona, complementando propuestas actuales de autores como Nonaka y Takeuchi (1995) que tienen algunos avances sobre el tema y que han sido cuestionados por ponerse en duda si pueden ser aplicados a organizaciones con una cultura occidental.

Uno de los roles más importantes del medio emprendedor y para el crecimiento de la empresa, es suministrar capital social, el cual se añade a otros recursos, como el capital financiero, con el fin de mantener la multiplicación y el dinamismo particularmente fuerte de algunas empresas.

El capital social permite a los actores socioeconómicos ser mejores en la jugada, saber lo que no está escrito en ninguna parte, ni siquiera en la prensa local, conocer las convicciones en uso y tener una cierta confianza. El empresario puede lograr maravillas, frecuentemente, con pocos recursos; pero su perseverancia y su capacidad de adaptarse rápidamente deberán estar apoyadas por el capital social y por una cultura emprendedora eficaz. La organización solo sabrá desplegar todos sus esfuerzos, recibiendo sistemáticamente información, para adaptarse tanto al mercado local como al mercado internacional, aun si no exporta.

El capital social, entendido en tres sentidos, la confianza en el sistema legal y en las instituciones (Fukuyama, 2001), la abundancia o disponibilidad de individuos y organizaciones asociados, y, aún más importante, también como la voluntad y capacidad asociativa y colaboración entre individuos, grupos y organizaciones en una región para el logro de fines comunes. El capital social es el factor clave que propicia las alianzas estratégicas y la colaboración efectiva entre el

gobierno, el sector privado y la sociedad civil organizada. Si no se define una visión a largo plazo en donde se expresen libremente esos fines comunes, los esfuerzos para lograr un desarrollo integral no estarían enfocados a un fin común y fácilmente se verían fraccionados.

### **Desarrollo de las capacidades tecnológicas en las pymes**

La capacidad tecnológica se define como una facultad genérica intensiva en conocimiento para utilizar conjuntamente recursos científicos y técnicos, que permite a la empresa el desarrollo de productos o procesos productivos innovadores de éxito (Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Black y Boal, 1994; García y Navas, 2007; Miller y Shamsie, 1996; Wiklund y Shepher, 2003). Bell y Pavitt (1995) se refieren a las capacidades tecnológicas como los recursos necesarios para generar y administrar el cambio técnico. Dichos recursos son: a) conocimiento, habilidades y experiencia; b) estructuras institucionales y c) vínculos dentro de las firmas, entre las firmas y fuera de las firmas. Por lo tanto, las capacidades tecnológicas dependen del capital cultural del recurso humano, de las habilidades generadas por la capacitación y aprendizaje adquiridos con el tiempo, así como la capacidad de vinculación de la empresa con otros organismos externos a ella.

En este sentido, los recursos de emprendimiento, los recursos humanos, los recursos relacionados a redes externas y los recursos económicos son factores determinantes de la capacidad tecnológica de una empresa (Capaldo, Landoli, Raffa y Zollo, 2003). Así mismo, Marcelle (2007) sostiene que

las empresas necesitan adquirir las capacidades necesarias para utilizar, adaptar y modificar la tecnología, capacidades que pueden estar o no inmersas en los individuos y que constituyen los elementos de las capacidades tecnológicas. Bell y Pavitt (1995) desarrollaron una taxonomía de las capacidades tecnológicas, y a partir de esta, clasifican las capacidades tecnológicas en cuatro funciones: actividades de inversión, actividades de producción, vínculos con empresas e instituciones, e innovación. De igual manera, determinan que existen niveles en las capacidades tecnológicas, dependiendo del grado de complejidad de las actividades. Lall (1992) propone tres niveles de capacidades tecnológicas: básicas, intermedias y avanzadas.

La apropiación de cada uno de estos niveles de capacidades tecnológicas no implica una secuencia clara y estructurada en el aprendizaje, pero las empresas sí pasarán de actividades más simples a otras de mayor complejidad; y el nivel de desarrollo de las funciones tecnológicas no se adquiere de manera homogénea, puede ser que la función de producción esté en un grado más avanzado que las funciones de vinculación. De acuerdo con Lall (1992) existen diversos factores que influyen en la demanda y oferta de capacidades tecnológicas. Por el lado de la demanda existen variables externas como el entorno macroeconómico, la presión competitiva y el régimen comercial que influyen en el desarrollo de las capacidades de la empresa. Por el lado de la oferta, la habilidad de las empresas para producir nuevas capacidades depende de las habilidades organizacionales para adaptar estructuras que fomenten la innovación a través de un flujo más continuo de información, incorporar o adaptar nuevos métodos, procesos o tecnología productiva; habilidades de adaptar la tecnología disponible

a los propios procesos; habilidad de identificar, recibir y transmitir información del exterior de manera estratégica.

En este sentido, la interacción de empresas en el territorio, puede crear situaciones favorables donde la utilización de recursos, el fomento al aprendizaje colectivo y a la innovación pueden detonar agrupaciones de racimo –clúster– estructuradas por varias empresas, que permiten impulsar ventajas competitivas (Paunero, Sánchez y Corona, 2005).

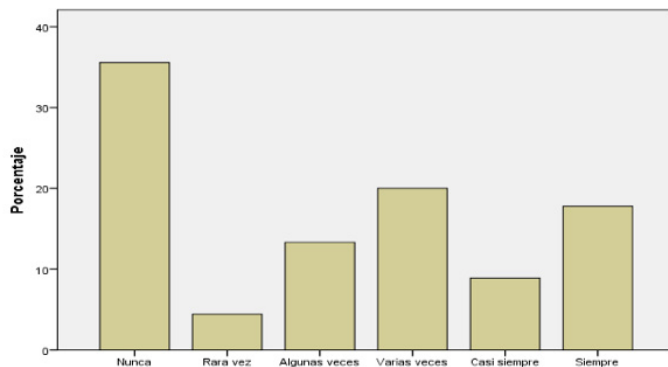
En el caso de México, el trabajo de Martín (2010) destaca un esquema de innovación y colaboración para desarrollar las capacidades tecnológicas en los productores de aguacate en el estado de Michoacán. Su modelo permitió examinar la competitividad empresarial de las firmas de acuerdo con sus capacidades tecnológicas, la existencia de vínculos que relacionan el aprendizaje tecnológico y la innovación con algunos acervos tangibles –aquellos que se relacionan con la capacidad de producción o con los componentes de un sistema que incluyen al capital fijo, los productos y diseños especiales, los insumos específicos, la organización y los procesos de producción–, e intangibles –los cuales abarcan la información, los conocimientos, las prácticas, las experiencias, los vínculos y las estructuras institucionales dentro de las firmas y entre ellas–.

## Resultados y su análisis

En esta sección describiremos los resultados de los datos que recolectamos en relación al capital social, redes de vinculación y colaboración de las 49 pymes estudiadas, para observar en esta primera aproximación la importancia que le están dando esta muestra de empresas al tema de su vinculación estratégica, y por tanto hacer una inferencia de que el desarrollo de sus empresas es alto, medio o bajo, advirtiendo al lector que se requiere un manejo de inferencias de los datos de las dos variables, para encontrar cuantitativamente correlaciones significativas, que nos demuestren la relación entre el capital social y las capacidades tecnológicas, recomendando al lector consultar el capítulo correspondiente donde también se describe el 50 % del alto desarrollo de las capacidades y recursos de la empresa, de un 50 % de medio a bajo desarrollo.

Podemos inferir que lo anterior se debe a que el empresario ha incrementado su capital social, redes de vinculación y colaboración con su entorno, como lo podemos apreciar en la figura 4, donde el 50 % de las empresas estudiadas de «varias veces» a «siempre» comparte información para el diseño de estrategia en los últimos tres años.

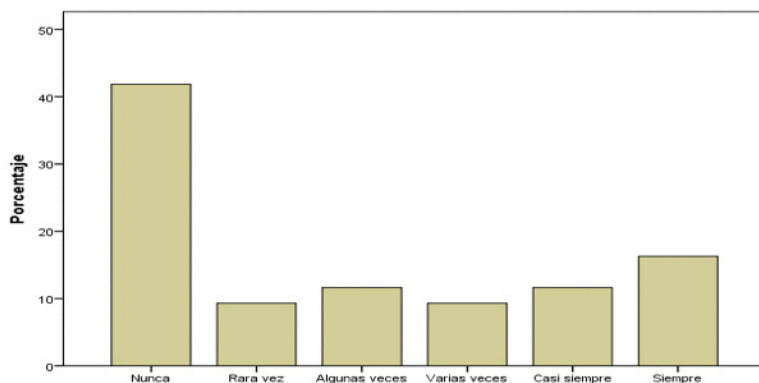
**Figura 4. Compartir información para diseñar estrategias. Frecuencia de las actividades de vinculación de su empresa con los distintos agentes en los últimos tres años**



**Fuente. Elaboración propia**

En la figura 5, podemos observar que las empresas se han vinculado en menor grado para desarrollar capital humano, ya que solo de «varias veces» a «siempre» el 37 % lo ha realizado, en contraste con más del 60 % solos algunas o nunca lo realiza.

**Figura 5. Desarrollo de capital humano –capacitación/certificación–. Frecuencia de las actividades de vinculación de su empresa con los distintos agentes en los últimos tres años**

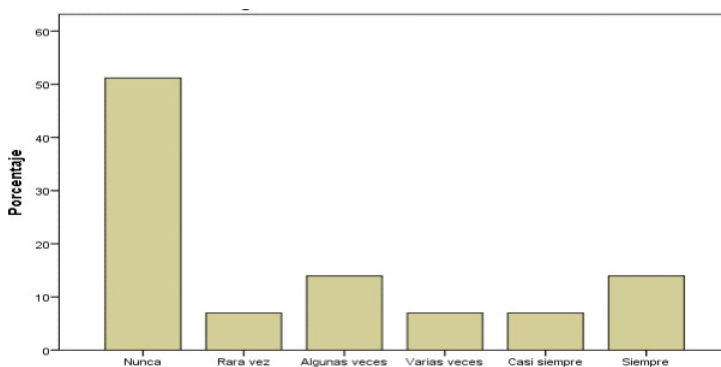


**Fuente. Elaboración propia**



Un dato que sorprende es el que mostramos en la figura 6, ya que es con la asistencia a ferias industriales, donde se diseña un espacio muy importante para acrecentar su capital social, su vinculación y su colaboración, por la información estratégica que se genera en estos espacios, ya que más del 55 % «rara vez» y «nunca» se vincula para este evento industrial y solo un 25 % lo hace «algunas veces» o «siempre».

**Figura 6. Ferias industriales. Frecuencia de las actividades de vinculación de su empresa con los distintos agentes en los últimos tres años**

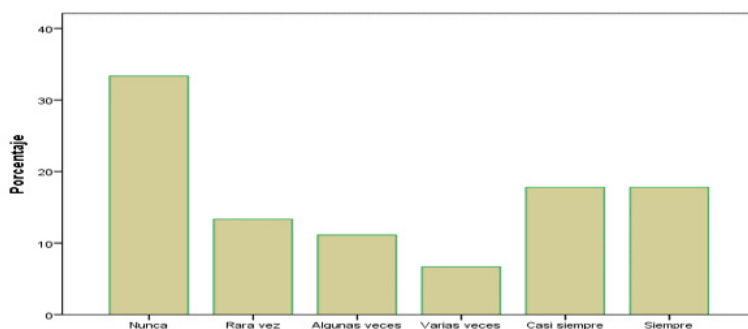


**Fuente. Elaboración propia**

Cuando existe una verdadera política industrial en un país, estado o región, el desarrollo de proveedores locales para sustituir importaciones es clave para generar riqueza y ventaja competitiva en la zona, por ello la asociación y colaboración entre empresas del mismo sector, resulta determinante para lograr empresas altamente competitivas en producto y precio. En la figura 7 podemos observar que falta mucho trabajo por realizar en el tema de la confianza y la colaboración, ya que más del 50 % de las empresas estudiadas de algunas veces a nunca se vincula para hacer alianzas de compras en conjunto. En el tema de transporte para el movimiento logístico de la

distribución de sus productos, se obtienen datos un poco más alentadores, ya que el 50 % de las empresas estudiadas sí realiza alianzas para el rubro de transportación, igualmente para la alianza para importar y exportar con un 50 % de alianzas con otras empresas. Para el tema de los seguros en conjunto existe un 75 % de «nunca» a «algunas veces», este tipo de alianzas estratégicas probablemente se da porque las aseguradoras no ofrecen ventajas de aseguramientos en bloque de empresas.

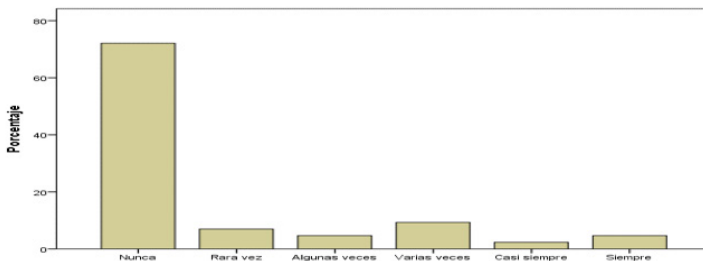
**Figura 7. Alianzas en compra-venta. Frecuencia de las actividades de vinculación de su empresa con los distintos agentes en los últimos tres años**



**Fuente. Elaboración propia**

Resulta alentador observar en las empresas estudiadas alianzas en coempresas, es decir, crear una nueva empresa a partir de dos o más empresas, uniendo sus recursos y capacidades y presentando un producto ensamblado para ofrecer ventaja a la empresa ancla, todavía es incipiente, pero en la medida que los demás observen los casos de éxito, se sumarán más alianzas estratégicas de este tipo, en la figura 8 observamos que más del 10 % sí ha realizado de «algunas veces» a «siempre» esa fórmula de coempresa, en este caso fueron 5 de las empresas estudiadas.

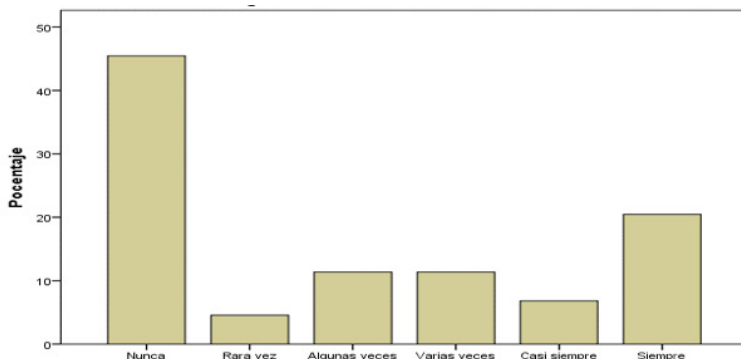
**Figura 8. Coempresa (creación de una nueva empresa con otras empresas. Frecuencia de las actividades de vinculación de su empresa con los distintos agentes en los últimos tres años**



**Fuente. Elaboración propia**

Producto de la creación de capital social, redes de vinculación y colaboración las empresas estudiadas dan cuenta de nuestros supuestos e inferencias basadas en hechos históricos y en casos de éxito estudiados, que el desarrollo de la capacidades tecnológicas se relaciona con la capacidad del empresario para hacer uso de su capital social y sus redes de colaboración, para obtener ventaja competitiva y posicionarse por encima de su competencia como un proveedor dotado de calidad y confiable, para integrarse en la cadena de valor del clúster automotriz con las empresas anclas. Lo que podemos observar es que en un casi 50 % existe colaboración entre empresas para mejorar productos y procesos, representado en la figura 9.

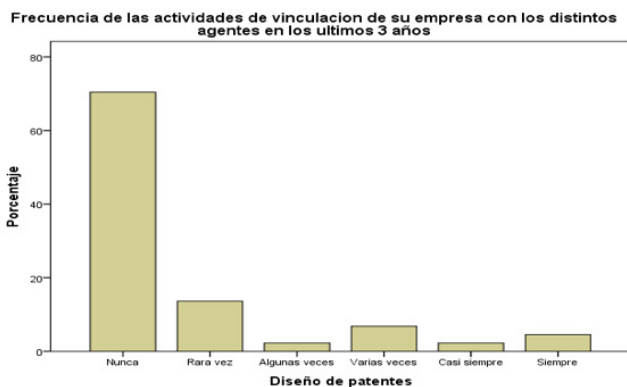
**Figura 9. Colaboración en la mejora de productos y procesos. Frecuencia de las actividades de vinculación de su empresa con los distintos agentes en los últimos tres años**



**Fuente. Elaboración propia**

Así mismo en el tema de colaboración para el diseño de patentes, se muestra que el 10% de las empresas estudiadas tienen esta vinculación y trabajan en red para el beneficio de su desarrollo tecnológico, como lo podemos observar en la figura 10.

**Figura 10. Diseño de patentes. Frecuencia de las actividades de vinculación de su empresa con los distintos agentes en los últimos tres años**



**Fuente. Elaboración propia**

Otra actividad que acrecenta el capital social y por ende las capacidades tecnológicas, es el establecimiento de convenios tecnológicos y comerciales con distintas agencias de financiamiento especializadas, con proveedores o empresas grandes para que los desarrolle como proveedores, en este caso cerca del 45 % de las empresas estudiadas reflejó datos interesantes en este rubro, y en los últimos tres años este grupo de empresas ha realizado actividades de vinculación de convenios de Investigación y Desarrollo –I+D–, ya que más del 50 % ha desarrollado esta importante actividad para desarrollarsu capacidad tecnológica, producto de la estrategia del empresario, aprovechando sus recursos de capital social, redes de vinculación y colaboración. En otro rubro que se suma a las competencias distintivas de este grupo estudiado, es que más del 50 % ha realizado asistencia, transferencia y desarrollo de tecnología en los últimos tres años.

## **Discusión y conclusiones**

Una vez argumentada la importancia del capital social, las redes de vinculación y colaboración entre las empresas del mismo sector y de haber presentado los resultados descriptivos, podemos deducir que en el grupo de empresas estudiadas de la industria manufacturera podemos indicar que las capacidades tecnológicas dependen de la estrategia del empresario para utilizar todos sus recursos de capital social en su contexto, y que esto facilite el desarrollo de capacidades para realizar operaciones que mejoren su desempeño, desde las actividades más básicas, hasta la aportación de ideas en su trabajo o la toma de decisiones en sus labores, lo cual es congruente con la teoría que

sustentamos al inicio del artículo. En un análisis cuantitativo inferencial próximamente demostraremos estas deducciones y supuestos, puntualmente con una correlación y regresión. En general, más del 50 % de estas 49 empresas aprovechan sus vinculaciones para tener ventaja competitiva e incorporarse a la cadena de valor del clúster automotriz exitosamente, el otro porcentaje de las empresas deben considerar formular e implementar estrategias colaborativas con clientes, proveedores, empresas del sector, universidades, centros de investigación, organismos empresariales y asociaciones civiles, apoyándose en el capital social de la organización. Y aunque la vinculación empresarial representa una estrategia de colaboración, existe desconocimiento sobre los apoyos que ofrecen y no hay confianza en la calidad, formalidad y confidencialidad de la información que se comparte. Lo que da un medio impulso al desarrollo de la articulación del clúster, como lo sustenta la teoría revisada.

Habrá que explorar las certificaciones de calidad, lo cual representa un área de mejora muy importante, sobre todo por la industria que representan y las exigencias de las empresas ancladas en el clúster automotriz. Por los resultados encontrados, estamos seguros que casi la mitad de las empresas utiliza de una frecuencia de media a alta, la vigilancia tecnológica y existe una posibilidad que de manera informal realice continuos Benchmarking con sus competidores, que les permite ofrecer una mejor producto y servicio a sus clientes.

Las redes de vinculación tienen en buena medida oportunidades de desarrollo, ya que aun cuando existe una vinculación para el financiamiento público y privado, hace falta incrementar sus vínculos para participación con sus

clientes en la mejora de productos y procesos, seguros, alianza estrategia –compras, proveeduría– y subcontratación – especificación dictada por el cliente, especificación en conjunto– y con sus proveedores incrementar la información para diseñar estrategias colaborativas, acceso a ferias industriales –Sapurayia, etc.– asesores en contabilidad/finanzas y publicidad/marketing.

Por otra parte, la frecuencia de vinculación con universidades, centros de investigación y otros organismos también es muy bajo, lo que debe de suponer un gran esfuerzo mutuo entre instituciones y empresas para allanar el camino que libere los vacíos comunicantes en beneficio de la competitividad territorial, basados en la construcción de mayor capital social. Su desarrollo tecnológico y la capacidad de innovación es por alguna medida por la vinculación con otras organizaciones, y finalmente el uso frecuente de fuentes de información de nuevas tecnologías lleva a la empresa a mayor actividades y vínculos con sus clientes y proveedores, lo que se demuestra en la teoría respecto a la articulación de clúster en la región para la industria automotriz, lo que permitirá el desarrollo de las capacidades tecnológicas por migrar del uso de herramientas manuales a semi y automáticas, a la importancia de las actividades de mejora continua, desarrollo tecnológico y capacidades de innovación, a la proximidad de las empresas en el clúster para el mayor uso de fuentes de información y orientación a los proyectos de mejora que les permita a las empresas a al aprendizaje y adquisición de capacidades tecnologías progresivas por la difusión de los cambios tecnológicos hacia el interna y exterior.

Actualmente existen políticas públicas encaminadas a fomentar la innovación tecnológica en las empresas del Estado de Guanajuato a través de programas específicos como son Fomix Guanajuato, Estímulos a la Innovación - CONACYT, y Fondo Sectorial de Economía - Programa de Estímulos a la Innovación, principalmente. Por los resultados expuestos, se sugiere generar políticas públicas industriales encaminadas a fortalecer un clúster automotriz en la región, para en primera instancia, generar sinergia, confianza y cohesión de empresas del mismo sector, y por ende desarrollar las capacidades tecnológicas de las empresas, específicamente para cada uno de los sectores, para que consoliden su tecnología, procesos y productos, y de esta forma estar en posición de generar innovaciones al interior de su organización y se incorporen a la cadena de valor a medida que progresen sus capacidades.

Otra parte complementaria es la importancia de la articulación del clúster en esta región dinámica del Bajío, con una política industrial de altura, donde se considere lo siguiente: la decidida y honesta intervención del Estado en la industria para organizar y modificar la estructura y los esquemas de producción; que el Estado aplica una serie de instrumentos para promover el desarrollo de actividades específicas o agentes económicos, involucrados en el clúster; apuntar al desarrollo del sector servicios y actividades primarias; participación de los actores sociales y generar una política de desarrollo productivo, una política de ciencia, tecnología e innovación, una política de educación y capacitación, una política de comercialización; y generar la cadena de valor para llevar el producto o servicio, desde su concepción, a través de las diversas formas de producción, hasta la entrega a los consumidores.



Finalmente, nuestro objetivo del presente capítulo se cumple, porque aportamos a la generación de conocimiento científico sobre la importancia del estudio como variable independiente del capital social, las redes de colaboración y la vinculación de las pymes, para el desarrollo de las capacidades tecnológicas en la cadena del valor del clúster automotriz de la región centro de México, Laja-Bajío. Desde las universidades trabajaremos para generar confianza en la agrupación y colaboración para hacer frente común a la competencia de los asiáticos como proveedores de clase mundial.

## Referencias

- Bell, M., y Pavitt, K. (1995), "The Development of Technological Capabilities", in I.u. Haque (ed.), Trade, Technology and International Competitiveness, Washington, The World Bank.
- Black, J., y Boal, K. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(2), 31-148.
- Biggs, T., Shah, M. and Srivastava, P. (1995). Technological capabilities and learning in African enterprises, technical paper no. 288, Washington DC, World Bank
- Birley, S., Cromie, S., y Myers, A. (1991). Entrepreneurial networks: Their emergence in Ireland and overseas. *International Small Business Journal*, 9(4), 56-74.

- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. Actes de la recherche en sciences sociales. París.
- Bourdieu, Pierre (2001): Las estructuras sociales de la economía, Buenos Aires, Manantial.
- Bourdieu, P. (2011). Las estrategias de la reproducción social. Argentina: Siglo XXI.
- Capaldo, G., Landoli, L., Raffa, M., y Zollo, G. (2003). The Evaluation of Innovation Capabilities in Small Software Firms: A Methodological Approach. *Small Business Economics*, 21(4), 222, 343-354.
- Casas, R. (2003). Enfoque para el análisis de redes y flujos de conocimientos.
- Contreras, S. R., López, S. A., y Molina S. R. (2011). *Emprendimiento, dimensiones sociales y culturales en las mipymes*. México: Ed. Pearson.
- Drakopoulou, D., y Patra, E. (2002). National difference in entrepreneurial networking, *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(2) 117-134.
- Dutrénit, G., Vera, A. O., Arias, A., Sampedro, J. L., y Urióstegui, A. (2006). Acumulación de capacidades tecnológicas en subsidiarias de empresas globales en México. El caso de la industria, maquiladora de exportación. México: UAM-Miguel Ángel Porrúa.

- Fukuyama, F. (2001), Social capital, civil society, and development, *Third world Quarterly*, vol 22
- García, F., y Navas, J. (2007). Las capacidades tecnológicas y los resultados empresariales. Un estudio empírico en el sector biotecnológico español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32, 177-210.
- Grant, R. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135. Recuperado de [http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1\\_NB.pdf](http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf)
- INEGI (2014) <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Jiménez, I. (Coordinadora). (2005). Ensayos sobre Pierre Bourdieu y su obra. México: UNAM-Plaza y Valdez.
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. In Sexton D. E. T, Lanström H. (Dir.). *handbook of entrepreneurship*, 215-236. Londres: Blackwell.
- Jonker, M., Romijn, H., Szirmai, A. (2006). Technological effort, technological capabilities and economic performance. A case study of the paper manufacturing sector in West Java. *Techovation*. No. 26 p. 121- 134. Elsevier.
- Julien, P. A. (2003). Las pymes: balance y perspectivas, el estado del arte de las pyme en el mundo. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

- Julien, P. A. (2002). L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs. Ed. Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.A., y Molina, M.R. (2012). Una teoría de emprendimiento regional en la economía del conocimiento; una metáfora de las novelas policíacas. México: Ed. Pearson.
- Julien, P. A. (1995). New technologies and technological information in small business. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459-475.
- Julien, P. A., Marchesnay, M., y Mundet, J. H. (1996). El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la pyme: entorno cambiante y cada vez más globalizado. Madrid, España: Ministerio de Industria y Energía, vol. 310, IV, pag: 99-107
- Kliksberg, B., y Tomassini, L. (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Ed. Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo de Cultura Económica.
- Kim, L. (1997). *From Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Lall, S. (1992). Technological Capabilities and Industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186. Doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)

- Marcelle, G. (2007). Technology acquisition and domestic learning. Science and Development Network. Policy Briefs.
- Martín, M. L., y Estrada, S. (2011). Desarrollo agroindustrial en México. En Martín, C., Estrada M. L., y Padilla S. (Coords.). (2011). A propósito del sistema sectorial de innovación en la agroindustria mexicana, (pp. 41-70). Universidad de Guanajuato, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia.
- Manufactura. (6 de marzo de 2014). Información estratégica para la industria. Recuperado de <http://www.manufactura.mx/automotriz/2014/03/05/industria-requiere-mayor-desarrollo-en-proveeduria>
- Miller, D., y Shamsie, J. (1996). The Resource Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965. *Academy management Journal*, 39(3), 519-543.
- Nonaka, I. R., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford Press.
- OECD (2013), *Entrepreneurship at a Glance 2013*, OECD Publishing. Doi: [http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2013-en).
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Paunero, X., Sánchez, G, y Corona, L. (2007). Sistemas productivos locales en México: Tipología desde la perspectiva europea. *Economía Informe*, núm. 345,

marzo-abril, disponible en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/345/10Paunero.pdf>

Prahalad, C., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Proulx, M. U. (1989). Activités résillière et organisation économique de l'espace. *Revue d'économie urbaine et régionale*, 3, 575-600.

Sánchez, A. (15 de abril de 2015). Toyota convierte a Guanajuato en el productor líder de autor. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/toyota-convierte-a-guanajuato-en-el-productor-lider-de-autos.html>

Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. (2014). Cluster automotriz más dinámico en México. Recuperado de : <http://archivo.unionguanajuato.mx/articulo/2014/05/05/empresas/guanajuato/efecto-multiplicador-automotriz-se-expande-en-guanajuato>.

Sapuraiya. (24 de septiembre de 2014). Sapuraiya. Recuperado de <https://www.sapuraiya.com/> buscar evento 2014

Volpi, J. (2014). Memorial del engaño. Alfaguara.

Wiklund, J., y Shepher, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.



## **La importancia y beneficios de la investigación colaborativa para el desarrollo local**

Autora:

Dra. Adelita Pinto Yerovi

Universidad Técnica de Babahoyo - Ecuador

### **1. Antecedentes**

Hasta épocas recientes el concepto de desarrollo se asoció a los procesos de enriquecimiento material, que supuestamente generaban más producción, más renta, y por ende mayor bienestar económico. El desarrollo se enfocaba desde el punto de vista del crecimiento económico, tanto de los países como de las personas. Sin embargo, las desigualdades que caracterizan la distribución del ingreso entre los países y en el interior de los países restan toda significación y legitimidad a este concepto.

En efecto, la experiencia indica que aun con crecimientos importantes de la economía, no necesariamente se registra desarrollo ni mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, por lo cual se reconoce que crecimiento económico y desarrollo no son sinónimos. Mientras persistan las enormes disparidades sociales, el crecimiento será una condición seguramente necesaria, pero no suficiente del desarrollo, pues no pueden pasarse por alto los aspectos distributivos y cualitativos de la riqueza de los países. Con el surgimiento de las nociones de desarrollo sostenible y desarrollo humano, la atención mundial intenta volcarse a abandonar esas nociones puramente economicistas del desarrollo.

Los nuevos roles que la universidad debe asumir en la actualidad, son los de generar el conocimiento, formar el potencial humano, promover el desarrollo humano sostenible, y difundir el conocimiento científico-tecnológico obtenido con la investigación, innovación y desarrollo, como variables fundamentales para la armonización de las políticas sociales, económicas y ambientales, para evitar que el progreso científico-técnico continúe expresándose en crecimiento económico sin empleo, sin desarrollo social y deterioro ambiental.

Es necesario puntualizar que cualquiera que sea su tipología, las universidades deben ser de calidad, y como vivimos en la sociedad del conocimiento que es ecuménica, la calidad debe tener estándares internacionales; además, «el nivel internacional» en Ecuador es mandatorio según la Ley Orgánica de Educación Superior - LOES, Artículo 95.

La calidad es parte del «deber ser» universitario; es una responsabilidad ineludible de los estamentos, en especial de los profesores. Cada institución de educación superior debe, en aplicación de la autonomía responsable, determinar el tipo de universidad que desea ser de acuerdo con su vocación, misión y visión. Esto recoge la pertinencia de su quehacer y el nivel de avance que posea en el desarrollo de capacidades para cada tipo.

El Estado ecuatoriano promueve la descentralización de determinadas competencias como la investigación como elemento soporte del desarrollo local y regional, lamentablemente el Estado ecuatoriano todavía no ha podido implementar los gobiernos regionales contemplados en la



Constitución. En ese sentido, la Constitución ecuatoriana en su Artículo 262, numeral 6 y 8, señala:

Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias:

Numeral 6: determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional”. No obstante, el mismo cuerpo legal señala en su artículo 281, numeral 8: “La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Numeral 8: asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica, apropiadas para garantizar la soberanía alimentaria”. De igual forma en su artículo 298, la Constitución ecuatoriana, indica: “Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

Con respecto a las instituciones de educación superior, la Constitución señala en los Artículos 350, 357, 385 y 386, lo siguiente:

Artículo 350: el sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Artículo 357: el Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley. La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.

Artículo 385: el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad:

1. Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.
2. Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales.
3. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

Artículo 386: el sistema comprenderá programas, políticas, recursos, acciones, e incorporará a instituciones del Estado, universidades y escuelas politécnicas,

institutos de investigación públicos y particulares, empresas públicas y privadas, organismos no gubernamentales y personas naturales o jurídicas, en tanto realizan actividades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y aquellas ligadas a los saberes ancestrales. El Estado, a través del organismo competente, coordinará el sistema, establecerá los objetivos y políticas, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, con la participación de los actores que lo conforman.

Artículo 387: será responsabilidad del Estado:  
Facilitar e impulsar la incorporación a la sociedad del conocimiento para alcanzar los objetivos del régimen de desarrollo.

Promover la generación y producción de conocimiento, fomentar la investigación científica y tecnológica, y potenciar los saberes ancestrales, para así contribuir a la realización del buen vivir, al *sumak kawsay*.

Asegurar la difusión y el acceso a los conocimientos científicos y tecnológicos, el usufructo de sus descubrimientos y hallazgos en el marco de lo establecido en la Constitución y la ley.

Garantizar la libertad de creación e investigación en el marco del respeto a la ética, la naturaleza, el ambiente, y el rescate de los conocimientos ancestrales.

Reconocer la condición de investigador de acuerdo con la ley.

Artículo 388: el Estado destinará los recursos necesarios para la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación, la formación científica, la recuperación y desarrollo de saberes ancestrales y la difusión del conocimiento. Un porcentaje de estos recursos se destinará a financiar proyectos mediante fondos con-

cursables. Las organizaciones que reciban fondos públicos estarán sujetas a la rendición de cuentas y al control estatal respectivo.

Artículo 423, numeral 2: la integración, en especial con los países de Latinoamérica y el Caribe será un objetivo estratégico del Estado. En todas las instancias y procesos de integración, el Estado ecuatoriano se comprometerá a: Numeral 2: Promover estrategias conjuntas de manejo sustentable del patrimonio natural, en especial la regulación de la actividad extractiva; la cooperación y complementación energética sustentable; la conservación de la biodiversidad, los ecosistemas y el agua; la investigación, el desarrollo científico y el intercambio de conocimiento y tecnología; y la implementación de estrategias coordinadas de soberanía alimentaria.

Como se puede observar, se han modificado los marcos jurídicos, buscando a través de la descentralización estatal integrar actores sociales como los gobiernos autónomos descentralizados, que en el Ecuador son los GAD Parroquiales, Cantonales y Provinciales, en la actividad de investigación y generación de conocimiento y rescate de saberes ancestrales.

Uno de los elementos clave será el diseño de políticas de desarrollo local, basados en procesos de investigación colaborativa, operado con planes y proyectos ejecutados con financiamiento adecuado, integrando participativamente con las universidades a los organismos como los gobiernos autónomos descentralizados, gremios, grupos de interés y ciudadanía en general.

## 2. Situación actual de la investigación en la universidad

La investigación en las universidades ecuatorianas actualmente se encuentra postergada, sin embargo, es una prioridad alentar las investigaciones, de lo contrario seremos muy vulnerables y seguiremos importando tecnologías, ideas y continuaremos siendo colonia intelectual, mental y tecnológica de países de mayor avance.

En este sentido, debemos considerar como eje transversal a la investigación formativa, la misma formará en cada sesión de aprendizaje y acorde a la misión de formar profesionales con una visión de dar solución a problemas inherentes a su campo de acción. Consecuentemente, todo profesor e investigador debe tener conocimientos profundos de metodología de la investigación.

Si tenemos como premisa que se aprende a investigar investigando, cada nuevo conocimiento que les entregamos a nuestros alumnos debe ser producto de la investigación científica, la única que aporta información verídica y que permitirá crear e investigar nuevos problemas científicos.

Mediante el fortalecimiento de la metodología de la investigación se va sembrando y desarrollando una actitud investigadora en los alumnos. La nueva sociedad del conocimiento se logra mediante la investigación científica que da poder metacognitivo, problematizador, innovador, creativo, crítico, transformador, capaz de satisfacer al más exigente, esto se denomina investigación de calidad y solo aplicando la investigación científica, la ciencia estará al servicio de la humanidad.

Para aprehender la metodología de la investigación científica el alumno debe desarrollar capacidades para explicar cada una de las fases, determinar la consistencia y coherencia lógica entre ellas. La metodología hace referencia al estudio de los fundamentos y los procedimientos que usa la ciencia en el tratamiento de la realidad. Está claro que solo con la asignatura de metodología de la investigación no se logra que el alumno se habitúe a investigar y mucho menos sea un investigador científico, para lograrlo debe hacerse realidad y desarrollar la investigación formativa como eje transversal desde el primer hasta el último ciclo.

Con esta propuesta no solo los alumnos aprenderán, sino que los docentes que hemos tenido la oportunidad de profundizar en investigaciones científicas para obtener nuestros grados de maestros y doctores, fomentamos el interés y la predisposición por investigar y se generará que los recursos para desarrollar investigaciones fluyan de manera ágil y oportuna, de tal manera que permitan el desarrollo de la institución y de la sociedad.

Desde estas líneas nos permitimos hacer una observación crítica sobre el decaimiento de la investigación en las IES, debido a que el requisito para la obtención de los grados ya no es la tesis como única forma de titulación, sino que existe otras modalidades que se han asumido por más «fáciles» y «ágiles» –método «lato censo» generado por LOES y otros marcos reglamentarios, a partir del año 2008, para mejorar las bajas tasas de titulación–.

Por lo tanto, a nivel de grados se ha diluido el interés por la investigación científica, la presentación y sustentación de

la tesis, como investigación requerida para graduarse, en la cual el estudiante demuestra su acervo científico aplicándolo a la solución de problemas del entorno. Consecuentemente la gran mayoría de los últimos titulados no saben hacer investigaciones *stricto senso*.

### **3. El reto de la investigación colaborativa para el desarrollo local**

La universidad debe reformular sus acciones formadoras y académicas en el marco del desarrollo local y regional, procurando reorientar la investigación científica, fortaleciendo su propia institucionalidad, mejorando la gobernanza universitaria, recuperando y preservando su autonomía institucional, ejecutando acciones social y ambientalmente responsables, fortaleciendo la vinculación con la comunidad y su integración con otros sectores sociales de carácter social, educativo, científico, productivo, sean estos estatales y privados, nacionales e internacionales, desterrando el sectarismo, el clientelismo político, la burocracia y el centralismo.

El desarrollo impulsado desde la universidad debe basarse en las potencialidades de lo local y de cada región, y sobre el conocimiento de identificar estas acciones, generando investigación y proyectos de beneficio colectivo, a través de un fuerte componente de investigación participativa que se oriente a solucionar problemas del entorno social, ambiental o productivo en lo local y de la región, para lo cual el estado debe considerar en su planificación, las propuestas y acciones generadas en la universidad que posibiliten el bienestar y la equidad local y regional.

Vale la pena mencionar que, en la Universidad Técnica de Babahoyo, por ejemplo, se desarrollan investigaciones de mucha pertinencia e impacto acorde a las situaciones que presenta el territorio y que apuntan a mejorar las condiciones de productividad como es el mejoramiento genético del arroz con especies silvestres, japónicas y criollas.

La internacionalización de las actividades humanas obliga a establecer cambios en los contenidos y programas académicos, así como la integración de la investigación con las tareas docentes, de suerte que se facilite la movilidad tanto de profesores como de estudiantes, y explorar las posibilidades que brinda la conformación de redes para ejercer nuevas formas de cooperación interinstitucional, e incluso nuevas modalidades para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, que podrían fortalecer y consolidar la participación de las universidades en el ámbito local, regional e internacional.

La formación integral del ser humano, la promoción del desarrollo sostenible, la generación y difusión del conocimiento científico-tecnológico obtenido con la investigación, innovación y desarrollo, son variables fundamentales para la armonización de las políticas sociales, económicas y ambientales, para impulsar el progreso científico-técnico, que facilite el crecimiento económico con generación de empleo, desarrollo social y preservación ambiental.

Se debe integrar a la comunidad y actores sociales locales y regionales para buscar opciones a través de la descentralización estatal y fortalecimiento de capacidades locales, estableciendo instrumentos estimuladores e



incentivos económicos, promoviendo el uso eficiente de los recursos asignados, y por sobre todas las cosas estimulando la participación ciudadana, su opinión y presencia responsable en la toma de decisiones para impulsar el desarrollo local y regional.

Considerar la importancia de una mayor participación ciudadana en los programas de investigación en temas relacionados con la superación de la pobreza, el manejo sustentable de los recursos ambientales, el logro de los objetivos del desarrollo sostenible propuesto por la ONU, son imperativos que impulsan la necesidad de generar iniciativas de discusión interdisciplinarias y de elevada colaboración y participación social en torno al valor de los mecanismos de investigación y propuestas de solución de los problemas locales y regionales en las estrategias de desarrollo.

El futuro de la investigación participativa se ve promisorio en cuanto favorece la producción de conocimiento, generando la interacción entre la ciencia y los saberes populares, para promover las inequidades actuales. La investigación colaborativa y participativa impulsa procesos de integración y cooperación entre universidad, investigadores y comunidad en los que se abordan conjuntamente todas las etapas del proceso investigativo y de procesos de intervención socialmente responsable.

La comunidad, deja de ser pasiva y cobra un protagonismo clave, generado desde su participación en el diagnóstico y planteamiento de acciones que solucionen sus problemáticas, poniendo fin a la imposición de lógicas tecnócratas y burocráticas que se apropian de la evaluación local y cultural. La

sostenibilidad de cualquier estrategia de desarrollo emanada desde las políticas públicas reposa en la participación de los diversos actores sociales locales en los procesos de toma de decisiones, que afectan su cotidianeidad, su entorno social, económico y ecológico.

La universidad y el Estado deben abandonar su posición de torres de marfil y de decisores únicos sobre las soluciones a las problemáticas que aquejan a las diferentes localidades, el avance vertiginoso de la comunicación y la tecnología relacionada con ella, ha incrementado el nivel de las capacidades comunitarias para participar activamente en la discusión participativa de sus problemáticas, evidentemente esto genera presión sobre las universidades y el estado y especialmente sobre la calidad de sus propuestas.

Recordemos que la investigación científica y sus productos, sean estos bienes, servicios, normas, propuestas, tienen un solo propósito, el cual es tratar de armonizar el campo político con el científico-tecnológico, para generar condiciones que propicien el tan ansiado desarrollo sostenible. Para lograr esto se debe impulsar una decidida participación ciudadana que propicie mejorar los marcos jurídicos, buscando a través de la descentralización estatal, el fortalecimiento de la autonomía universitaria, e integración activa de la comunidad y actores sociales en las actividades universitarias como la investigación, mejorar la propia gobernanza de la sociedad local, como acto de autogestión de su desarrollo futuro.

La investigación colaborativa requiere una aplicación rigurosa del método científico por parte de los investigadores profesionales, que en conjunto con la comunidad elaboran un

diagnóstico de la problemática de la localidad. Luego con la participación de la comunidad, se diseña la investigación, sus objetivos y la implementación de las estrategias de solución a aplicar, método en el cual las prioridades casi siempre las establece la comunidad desde su propia perspectiva e interés, lo cual establece un rol protagónico a la comunidad en la transformación social que necesita.



## La investigación como factor de crecimiento profesional de un administrador de empresas

Autora:  
Dra. Tamara Pando Ezcurra.  
Universidad Alas Peruanas - Perú

*Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios.*

*Benjamín Franklin*

Desde los albores de la humanidad, «la investigación» ha sido nuestra herramienta más útil en la carrera por la supervivencia y consolidación como especie dominante. Esta primera idea de «investigación» no requería de ningún tipo de pensamiento complejo, solo bastaba con aprender a cómo no morir; aquella acción de distinción derivada de la experiencia nos permitió reconocer qué comer, qué tipo de situaciones vivir y qué hacer, también nos permitió la acumulación de información para poder lograr, poco a poco, mayor tiempo vida (Morris 2006, p. 143).

Así como nosotros, una empresa también es un organismo vivo que depende de muchos elementos para que pueda seguir funcionando correctamente, uno de estos componentes es el humano, específicamente el rol del administrador que se halla a su cargo.

En este sentido, una empresa u organización no puede, necesariamente, depender de la experiencia empírica para poder vivir; requiere de acciones, conocimientos y

procedimientos sistematizados que permitan asegurar su supervivencia durante el mayor tiempo posible. Para llevar a cabo esta misión de forma exitosa, el rol de la investigación será de suma importancia para el administrador a cargo de la organización ya que esto permitirá que la toma de decisiones se haga de la mejor forma posible.

Al respecto, Salazar reflexiona en su tesis, «Factores que limitan el desarrollo del trabajo científico en egresados de las escuelas de posgrado de la Universidad Nacional de Educación», acerca de la capacidad de investigación de las personas.

La investigación es el descubrimiento, el cual tiene, también, un matiz de posesión o de conquista. La investigación es la búsqueda de la verdad. No considerando aquí la verdad revelada, podemos decir que el hombre va conquistando parcelas de conocimiento mediante la pura especulación, la observación y la experimentación. Pero, en cada parcela, el hombre nunca llega a conocer la verdad última total, sino que va alcanzando imágenes que probablemente se van acercando a ella, pero nunca sabe si avanza en la buena dirección ni se está cerca del fin. (Montoya, 2008, pp. 23-24)

La investigación siempre será un medio y no un fin. Un conjunto de pasos, procedimientos y normas que asegurarán que se pueda ir conociendo un poco más de aquello en lo que se decida profundizar; sin embargo, dicha inmersión no asegurará que se pueda conocer todo en su complejidad. Mientras más se conoce, también, más se duda.

Por su parte, la investigación y la actualización constante son aspectos importantes como herramientas de desarrollo profesional. En este sentido, las empresas también deberían de apostar por motivar estas acciones. Así lo plantea Nicolás Fernández Losa de la Universidad de La Rioja, en su trabajo «El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas»:

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. Los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. (Fernández, 2002, p. 66)

En esta misma línea, Sergio Manuel Madero Gómez explica en su trabajo «Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador la importancia que tiene el crecimiento profesional para que la empresa a la cual se pertenece también se vea beneficiada. «Si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización» (Madero, 2009).

«La influencia de la organización sobre el compromiso de conservación de los empleados y la productividad está en concordancia con estudios anteriores» (Mowday et al., 1982; Madero 2010).

Mediante la investigación se puede acceder a conocimientos especializados sobre temas de intereses particulares, sin embargo, por más que parezca que conocemos y dominamos un tema, siempre existirá un nuevo ámbito de exploración y aprendizaje que dará inicio a una nueva investigación.

El interés por aprender y progresar conlleva a recapacitar sobre el desarrollo profesional desde dos perspectivas. Por un lado, y para el caso concreto de los administradores de empresas (así como para el resto de las profesiones o actividades), la actualización constante en métodos, formas y procedimientos adecuados de su ejercicio profesional será una obligación tácita para ser competitivo.

Por otro lado, la empresa debería poder generar la motivación necesaria para que su personal pueda estar siempre atento y dispuesto a seguir aprendiendo y así poder fortalecerse.

Sin esa relación sinérgica de motivación constante entre administrador y organización, la rueda de progreso se detendría y la empresa terminaría estancada. Sin el ánimo necesario no habría investigación y sin ello la generación de conocimiento sería interrumpida.

Otro aspecto importante que se deriva de la investigación y su utilidad es que puede permitir el desarrollo de innovaciones dentro de la organización. Al respecto, en el libro «La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas», compilado por Alfonso González Hermoso de Mendoza se explica en una de las presentaciones que:

Actualmente la innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados. La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades de los mercados y a detectar los nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones con el menor coste posible. La innovación hace necesaria la reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado. (González, 2000, p. 11)

La búsqueda de nuevas soluciones en combinación con la curiosidad humana permite que la investigación sea una herramienta tan natural como respirar. Para un administrador este debería de ser siempre su norte, hallar respuestas creativas con las que afrontar el reto diario del trabajo. Amasar información para la transmisión a diferentes puestos de la organización e integrarlo en sus operaciones es un camino que asegurará el éxito de cualquier operación administrativa.



## Referencias

- Fernández, (2002) Desgaste psíquico (burnout) en profesores de primaria de Lima Metropolitana. Persona. Revista de la Facultad de Psicología. Universidad de Lima.
- González, (2000) Autorregulación del aprendizaje: una difícil tarea. IberPsicologi: <http://www.fedap.es/IberPsicologia/iberpsi6-1/gonzalez/gonzalez.h>
- Madero, J (2009) El agotamiento entre los propietarios de micro empresas familiares. Revista Internacional de Psicología Aplicada. Mexico.
- Montoya, (2008) Relación entre Síndrome de Burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. Psicología. Revista en Internet. Universidad del Norte. Puerto Rico.
- Mowday, (1982) Employeeorganization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Press, New York, NY.



## Estadística aplicada a la investigación cuantitativa

Autores:

Irma Milagros Carhuancho Mendoza  
Fernando Alexis Nolazco Labajos  
Universidad Alas Peruanas - Perú

### Introducción

En la última década y más de acuerdo con lo establecido en la Ley Universitaria N.º30220, en el Perú se viene incrementando la producción de los trabajos de investigación bajo el enfoque cuantitativo, los mismos que deben cumplir con las exigencias teóricas, metodológicas, estadísticas y de estilo, sin embargo, al momento de desarrollar el capítulo de resultados, los investigadores conviene en utilizar la prueba estadística que responda al diseño de investigación, del análisis de ello se evidencia que en muchos trabajos no existe tal correspondencia, generando confusión a los próximos investigadores resultando definitivamente un antecedente no valedero. De acuerdo con lo antes expuesto, el objetivo del presente documento es discriminar la aplicación de la prueba estadística en la contratación de hipótesis según el diseño de investigación.

La investigación cuantitativa desde antaño ha sido muy utilizada, cuya característica principal es la medición de la variable a través de un número, cabe precisar que los instrumentos utilizados comúnmente son el cuestionario, test, checklist y la prueba de conocimientos. En consecuencia,

los diseños de investigación se agrupan así: 1) experimental, donde el objetivo es la intervención para modificar la variable dependiente a razón de la aplicación de un programa, taller, metodología etc. que corresponde a la variable independiente, desde luego esta investigación tiene una duración de tiempo y la recopilación de datos se realiza en dos momentos –pre y pos– cuya diferencia se recomienda ser mayor a cuatro meses para así obtener resultados fiables; 2) no experimental, el objetivo es la descripción o correlación o causalidad entre las variables de estudio, en este sentido la ventaja de este grupo es que la medición se realiza en un solo momento.

En consecuencia, cada diseño de investigación lleva a plantear una hipótesis, la misma que deberá ser contrastada con el apoyo de las pruebas estadísticas, sin embargo, por tradición se aplica la prueba de Correlación de Pearson en el caso de las investigaciones correlacionales, hecho que no es correcto, porque la prueba antes mencionada se utiliza solo cuando las variables de estudio sean numéricas, y que los datos presenten una distribución normal. Así también, existen trabajos cuyo diseño es pre o cuasiexperimental, y utilizaron la prueba de T de Student, hecho que no es correcto, porque esta se aplica cuando los datos son numéricos además de presentar distribución normal, desde luego previamente se debe de realizar la prueba de Levene.

Al respecto, las pruebas de normalidad aplicable para variables numéricas son: a) Shapiro Wilk ( $n < 30$ ), b) Kolmogorov Smirnov ( $n > 30$ ); mientras que para variables categóricas se utiliza la prueba de Chi cuadrado (Guisande, Vaamonde y Barreiro, 2011).

**Tabla 1. Prueba de normalidad para variables numéricas**

Hipótesis	Prueba	Decisión
$H_0$ : los datos presentan distribución normal	Shapiro Wilk ( $n < 30$ )	Si $p > 0.05$ ; acepta la $H_0$ , caso contrario la $H_1$
$H_1$ : los datos no presentan distribución normal	Kolmogorov Smirnov ( $n > 30$ )	

**Fuente. Pedrosa, Juarros-Basterretxea, Robles-Fernández, Basteiro y García-Cueto, 2015.**

En la tabla 2 se presentan los resultados de la prueba de normalidad respecto a la variable productividad, donde se lee respecto a la productividad total,  $p = 0.137$ , dicho valor es superior al valor teórico de  $p (0.05)$ , entonces permite aceptar la hipótesis  $H_0$  (los datos presentan distribución normal), igual situación sucede con la productividad del trabajo, material y de máquina; mientras que respecto a la productividad de la energía el valor de  $p = 0.001 < 0.05$ , lo cual hace que se rechace la hipótesis nula y por ende se acepte la hipótesis alterna, es decir que los datos no presentan distribución normal. Así mismo, el valor de los grados de libertad se refiere al número de periodos considerados en la investigación.

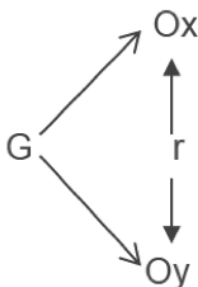
**Tabla 2. Ejemplo de la aplicación de la prueba de normalidad respecto a la variable productividad**

Variable / dimensión	Estadístico	gl	Sig.
Productividad total	.817	4	.137
Productividad del trabajo	.969	4	.836
Productividad del material	.905	4	.457
Productividad de la máquina	.818	4	.139
Productividad de la energía	.630	4	.001

**Fuente. Francia, 2017.**

## Descriptivo correlacional

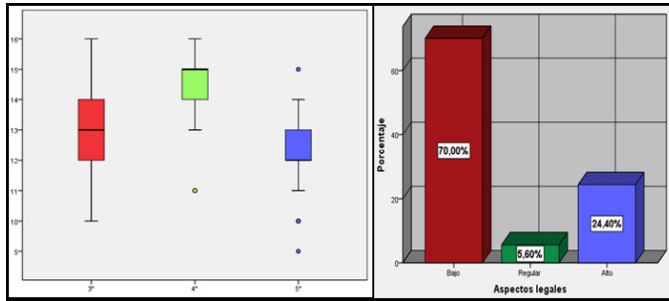
El diseño de investigación descriptivo correlacional tiene el objetivo de describir el comportamiento o percepción de la variable de estudio y luego determinar la correlación entre ambas (Bernal, 2007, Hernández, Fernández y Baptista, 2010, 2014).



Donde G se refiere a la muestra, Ox variable 1, Oy variable 2.

Por lo tanto, la descripción se realizará con el apoyo de la estadística descriptiva, para lo cual las variables numéricas –peso, talla, edad, productividad, eficacia, rentabilidad, entre otras– se describirán utilizando la media, mediana, moda, varianza, desviación estándar según se requiera y sea relevante para el estudio, mientras que la variable categórica u ordinal que es medida con la escala de Likert se debe de recategorizar –baremos– para expresar en niveles de percepción o calificación, luego presentar en tablas y figuras de barras –variable categórica–, caja y bigotes –variable numérica– como se indica en la figura 1.

**Figura 1. Figuras aplicables para descripción de datos**



**Fuente. Gea, Batanero, Fernandes y Arteaga (2016)**

Luego se calcula la correlación entre las variables, para esto existen dos pruebas: a) Correlación de Pearson, b) Correlación de Spearman. La prueba de Correlación de Pearson se aplica cuando ambas variables son numéricas y presentan distribución normal; mientras que la prueba de correlación de Spearman se aplica cuando las variables son categóricas o una de las variables es categórica o la/s variable/s numéricas no presentan distribución normal.

**Tabla 3. Prueba de hipótesis para diseños descriptivos correlacionales**

Hipótesis	Prueba	Decisión
$H_0$ : no existe correlación	Correlación Pearson	Si $p > 0.05$ ; acepta la $H_0$ , caso contrario
$H_1$ : existe correlación	Correlación Spearman	la $H_1$

**Fuente. Wayne, 2002.**

Por lo tanto, el coeficiente de correlación de Spearman presenta valores bajo la siguiente escala:

- Hasta 0.25 la correlación es positiva y escasa.
- 0.25 a 0.50 la correlación es positiva y débil.
- 0.50 a 0.75 la correlación es positiva y moderada.

0.75 a 1.00 la correlación es positiva y fuerte.  
 Hasta -0.25 la correlación es negativa y escasa.  
 -0.25 a -0.50 la correlación es negativa y débil.  
 -0.50 a -0.75 la correlación es negativa y moderada.  
 -0.75 a -1.00 la correlación es negativa y fuerte.

En la tabla 4 se presenta la prueba de correlación de Spearman para dos variables categóricas: competencias y motivación, la recopilación de datos fue con el apoyo de un cuestionario y la escala de Likert.

**Tabla 4. Ejemplo de correlación de Spearman entre competencias laborales y motivación**

			Competencias laborales	Motivación
Rho de Spearman	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,843**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	101	101
	Motivación	Coefficiente de correlación	,843**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	101	101

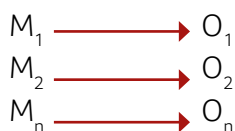
**Fuente. Wayne, 2002.**

De lo presentado en la tabla 4 se lee: 1) nivel de significancia calculado o  $p = .000$ , dicho valor es menor al nivel de significancia teórico  $p = .05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula  $-H_0$ : No existe correlación– y se acepta la hipótesis alterna  $-H_1$ : Existe correlación–, es decir que

existe correlación entre las variables: competencias laborales y motivación; 2) el valor del coeficiente de correlación de Spearman o  $Rho = .843$ , en tal sentido se afirma que existe correlación es positiva y fuerte.

### Descriptivo comparativo

El diseño descriptivo comparativo tiene como objetivo describir la variable de estudio y luego comparar la percepción en diferentes muestras, el esquema seguido es:



$M_{1,2,n}$  muestras  $O_{1,2,3}$  Medición de la variable

Este diseño tal como lo señalan Sousa, Driessnack y Costa (2007, p. 3) son llamados también de estudios ex pos-facto o comparativos causales. Estos estudios describen, diferencias en las variables que se dan de forma natural entre dos o más casos, sujetos o unidades de estudio. Investigadores que usan un diseño comparativo, usualmente establecen la hipótesis sobre las diferencias en las variables de las unidades a ser comparadas. La principal diferencia entre este enfoque y el cuasiexperimental es la falta de control del investigador sobre las variables.

De lo señalado, se tiene que realizar en primera instancia la descripción de los datos tal como se indicó en la figura 1, luego contrastar la hipótesis con la prueba Kruskal Wallis.



**Tabla 5. Prueba de hipótesis para el diseño descriptivo comparativo**

Hipótesis	Prueba	Decisión
$H_0$ : no existe diferencias	Kruskal Wallis	Si $p > 0.05$ ; acepta la $H_0$ , caso contrario la $H_1$
$H_1$ : existe diferencias		

**Fuente. Wayne, 2002.**

En la tabla 6 se presentan los resultados de la prueba Kruskal Wallis respecto a la variable cultura tributaria, donde se establecieron cinco grupos de estudio o zonas geográficas, donde el nivel de significancia o  $p$  es igual a 0.780, es decir, el valor calculado resultó ser mayor al valor teórico  $p = .05$ , en consecuencia, se acepta la hipótesis nula, es decir que no existe diferencias significativas respecto a la variable cultura tributaria.

**Tabla 6. Ejemplo de la aplicación de la Prueba Kruskal - Wallis para la variable Cultura tributaria**

Variable	Cultura tributaria
Chi-cuadrado	1,757
Gl	4
Sig. asintót.	,780
a. Prueba de Kruskal-Wallis	
b. Variable de agrupación: grupo	

**Fuente. León, 2017.**

## Causal

La investigación causal tiene como objetivo demostrar la influencia de una o más variables independientes respecto a una variable dependiente, cabe precisar que las variables deben de ser categóricas, es decir los datos se deben de recopilar con la escala de Likert (Guisande, Vaamonde y Barreiro, 2011).

En tal sentido, para este diseño se contrasta la hipótesis con la prueba de Regresión Ordinal, para esto se debe de seguir los siguientes pasos:

- 1) Prueba de Chi Cuadrado para la verosimilitud del modelo.
- 2) Prueba de R2 para explicar el modelo, donde se obtendrá los valores de Cox Snell –explica el valor mínimo de la variabilidad de los datos–, Nagelkerke –explica el valor máximo de la variabilidad de los datos–, y McFaden –explica el ajuste de los datos–.

**Tabla 7. Prueba de verosimilitud del modelo**

Hipótesis	Prueba	Decisión
H <sub>0</sub> : no existe dependencia	Chi cuadrado	Si $p > 0.05$ ; acepta la H <sub>0</sub> , caso contrario la H <sub>1</sub>
H <sub>1</sub> : existe dependencia		

**Fuente. Wayne, 2002.**

Ahora, veamos un ejemplo donde se plantearon las siguientes hipótesis:

$H_0$  = la gestión administrativa y la gestión del talento humano no influyen en la gestión empresarial.

$H_1$  = la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen en la gestión empresarial.

Para ello, lo primero a realizar es la prueba de verosimilitud, cuyo objetivo es contrastar la dependencia o no entre las variables de estudio y para lo cual se utilizará la prueba de Chi cuadrado, las hipótesis son:

$H_0$ : no existe dependencia entre las variables de estudio.

$H_1$ : existe dependencia entre las variables de estudio.

**Tabla 8. Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la gestión administrativa y la gestión del talento humano influye positivamente en la gestión empresarial**

Modelo	-2 log de la verosimilitud	Chi cuadrado	gl	Sig.
Solo intersección	224.731			
Final	112.535	112.196	4	,000

**Fuente. Wayne, 2002.**

En este sentido, se aprecia en la tabla 8 el valor del nivel de significancia calculado o p es 0.000 resultando ser menor al valor teórico establecido, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna  $-H_1-$ : la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión empresarial. El paso siguiente es calcular el valor de  $R^2$  para explicar el modelo.

**Tabla 9. Prueba R<sup>2</sup> para explicar el modelo que la gestión administrativa y la gestión del talento humano influyen positivamente en la gestión empresarial**

Pseudo R <sup>2</sup>	Valor
Cox y Snell	.356
Nagelkerke	.454
McFadden	.250

**Fuente. Wayne, 2002.**

De los resultados obtenidos en la tabla 9 se observa que el valor de R<sup>2</sup> Cox y Snell explica una variabilidad de los datos en .356 o 35.6 %, en consecuencia, al convertir en R<sup>2</sup> Nagelkerke se calculó el valor de .454, el cual significa que el modelo logra explicar en un 45.4 % la variabilidad de los datos. Finalmente, el valor de McFadden resultó .250, el cual demuestra que el efecto es moderado  $-0.2 < E \leq 0.5$ – o que los datos se ajustan en un 25 %.

En consecuencia, de lo indicado en la tabla 8 y 9 se afirma que el modelo: la gestión administrativa y la gestión del talento humano, influyen en la gestión empresarial, por lo tanto, los datos se ajustan en un 25 % y el modelo es explicado en un 35.6 % y 45.4 %, en consecuencia, entre el 54.6 % y el 64.4 % la gestión por empresarial es explicada por otras variables que no fueron objeto del estudio.

## Preexperimental

La investigación preexperimental tiene como objetivo la modificación de la variable dependiente a partir de la intervención con la variable independiente, la diferencia con el diseño cuasi experimental es el número de grupos, para el caso se trabaja solo con el grupo experimental. Cabe precisar que muchos autores se oponen a este diseño, particularmente consideramos que no es válida dicha afirmación en las Ciencias empresariales, esto porque no existe ninguna empresa igual. El esquema de trabajo para el diseño preexperimental es:

Ge:  $O_1$  -----  $I_i$  -----  $O_2$

$O_{1,2}$ : medición de la variable dependiente pre o antes (1) y post o después (2) de la intervención.

$I_i$ : intervención de la variable independiente.

Por lo tanto, para este diseño se puede contrastar la hipótesis con la prueba T de Student o rangos de Wilcoxon, los pasos a seguir son: 1) determinar la normalidad de los datos con el apoyo de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk ( $n < 30$ ) o Kolmogorov Smirnov ( $n > 30$ ), porque por lo general la variable dependiente es numérica; 2) en el supuesto que los datos en ambos momentos (pre, pos; o antes y después) no presenten distribución normal se aplicará la prueba de rangos de Wilcoxon, caso contrario la prueba T de Student.

**Tabla 10. Prueba de hipótesis para el diseño pre experimental**

Hipótesis	Prueba	Decisión
$H_0$ : no existe modificación	T de Student Rangos Wilcoxon	Si $p > 0.05$ ; acepta la $H_0$ , caso contrario la $H_1$
$H_1$ : existe modificación		

**Fuente. Wayne, 2002.**

**Tabla 11. Prueba de Levene**

Hipótesis	Prueba	Decisión
$H_0$ : asume varianzas iguales	Levene	Si $p > 0.05$ ; acepta la $H_0$ , caso contrario la $H_1$
$H_1$ : asume varianzas diferentes		

**Fuente. Wayne, 2002.**

En este sentido, veamos un ejemplo cuando se aplica la prueba T de Student, la variable de estudio fue la productividad en una empresa, los datos se recopilaron con una lista de chequeo, el periodo para recopilar fue de doce meses, la recopilación de datos para el pretest fue de cuatro meses, la intervención aplicando la metodología 5s se realizó también en el periodo de cuatro meses y finalmente la recopilación de datos respecto al postest también fue de cuatro meses. Es así como en la tabla 12 se presentan los resultados de la prueba de normalidad aplicando Shapiro Wilk  $-n < 30-$ , donde se determinó que los datos tanto para el pre como el postest presentan distribución normal, por lo que se determinó aplicar la prueba T de Student. En consecuencia, luego para determinar los valores de la prueba T de Student se analizan los datos obtenidos respecto a la prueba de Levene (Francia, 2017).

**Tabla 12. Prueba de normalidad respecto a la variable productividad**

	Pretest			Posttest		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Productividad total	.817	4	.137	.877	4	.325
Productividad del trabajo	.969	4	.836	.951	4	.725
Productividad del material	.905	4	.457	.964	4	.804
Productividad de la máquina	.818	4	.139	.827	4	.161
Productividad de la energía	.630	4	.151	.993	4	.971

**Fuente. Francia, 2017.**

Según los resultados de la tabla 12, se calculó el valor del Test Levene, donde el nivel de significancia  $p = 0.279$ , dicho valor permite aceptar la hipótesis nula –asume varianzas iguales–, en seguida se revisa el valor de la prueba T de Student, donde se obtuvo  $-5.466$  y el valor del nivel de significancia calculado es  $p = .002$  – $p < 0.05$ –, lo cual lleva a concluir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: la implementación de la metodología 5s incrementó la productividad de una empresa. Así mismo, la diferencia de medias fue de  $-48.46250$ , dicho resultado se encuentra dentro del intervalo de confianza que fue de:  $-70.15727\%$  y  $-26.76773\%$ .

**Tabla 13. Prueba T de Student-Levene respecto a la productividad de una empresa**

Prueba Test Levene	F	Sig.	Valor T de Student	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error. Típ. de la diferencia	95 % intervalo de confianza para la diferencia	
								Inf.	Sup.
Se han asumido varianzas iguales	1.417	.279	-5.466	6	.002	-48.46250 %	8.86618 %	-70.15727 %	-26.76773 %
No se han asumido varianzas iguales			-5.466	4.5	.004	-48.46250 %	8.86618 %	-72.00912 %	-24.91588 %

**Fuente. Wayne, 2002.**

Ahora veamos un ejemplo cuando los datos no presentan distribución normal, el diseño de investigación fue pre experimental, la variable independiente aplicada es la Metodología 5s, mientras que la variable dependiente se refiere a los pedidos no atendidos –variable numérica–, en consecuencia se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov – $n > 30$ – como se aprecia en la tabla 14 donde se demostró que los datos no presentan distribución normal tanto en el pre como en el pos test, razón por la cual se debe de aplicar la prueba de Rangos de Wilcoxon.

**Tabla 14. Prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov para la variable pedidos no atendidos y sus dimensiones**

Variable / dimensión	Prueba	Estadístico	gl	Sig.
Pedidos no atendidos	Pre	.153	31	.062
	Post	.532	31	.000
Entregas a tiempo	Pre	.203	31	.002
	Post	.404	31	.000
Entregas perfectas	Pre	.195	31	.004
	Post	.395	31	.000
Entregas imperfectas	Pre	.163	31	.035
	Post	.290	31	.000

**Fuente. Sullo, 2017.**



En este sentido, las hipótesis planteadas fueron:

$H_1$ : la aplicación de las 5s minimiza la entrega de pedidos no atendidos en una empresa industrial durante los meses de noviembre 2015 a mayo 2016.

$H_0$ : la aplicación de las 5s no minimiza la entrega de pedidos no atendidos en una empresa industrial durante los meses de noviembre 2015 a mayo 2016.

**Tabla 15. Prueba de rangos de Wilcoxon respecto a la variable entrega de pedidos no atendidos en una empresa industrial durante los meses de noviembre 2015 a mayo 2016**

Rangos	N	Rango promedio	Suma de Rangos	Prueba de Wilcoxon
Rangos negativos	22a	12.41	273.00	Z= -4.112 p = .000
Rangos positivos	1b	3.00	3.00	
Empates	8c			
Total	31			
a) Pospedidos no atendidos < Prepedidos no atendidos b) Pospedidos no atendidos > Prepedidos no atendidos c) Pospedidos no atendidos = Prepedidos no atendidos				

**Fuente. Sullo, 2017.**

En la tabla 15 se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de la prueba de rangos de Wilcoxon, previo cálculo del KPI respectivo, donde se demostró que el total de pedidos no atendidos en el postest en relación al pretest fue mejor, lo que indica que los pedidos no atendidos han disminuido -21-, pero aún se presentó un caso donde el rango fue positivo -1-, además de obtener empates es decir que no hubo modificación -5-. Según la prueba Z el valor calculado fue de -4.112 y el nivel de significancia calculado

$p = .000$  fue menor al valor teórico  $p = .05$ , lo cual hace que se rechace la hipótesis nula –no existe modificación– y se acepte la hipótesis alterna –existe modificación–, es decir, la aplicación de las 5s minimiza la entrega de pedidos no atendidos en una empresa industrial durante los meses de noviembre 2015 a mayo 2016.

Los resultados estadísticos presentados son reales, los mismos que corresponden a trabajos de investigación asesorados por los autores.

## Conclusiones

La prueba para contrastar la hipótesis debe realizarse según el diseño de investigación planteado, y no aplicar pruebas estadísticas por costumbre o recomendación.

Las variables numéricas exigen aplicar la prueba de normalidad de Shapiro Wilk – $n < 30$ – o Kolmogorov smirnov – $n > 30$ –, y si los datos presentan distribución normal deben aplicarse las pruebas de estadística paramétrica, caso contrario las pruebas no paramétricas.

El diseño de investigación descriptivo correlacional debe de partir por la descripción de la variable –estadística descriptiva–, y luego la contratación de hipótesis se realizará con la prueba de correlación de Pearson o Spearman, la misma que dependerá de la naturaleza de la variable –numérica o categórica– y la prueba de normalidad –variable numérica–.

El diseño de investigación descriptivo comparativo se caracteriza por comparar la percepción de la variable

categorica en diferentes grupos, para esto se aplica la prueba de Kruskal Wallis. El diseño causal tiene como objetivo demostrar la influencia de una o más variables independientes sobre una variable dependiente –categorica–, para esto se realiza, en primera instancia, la prueba de verosimilitud con Chi cuadrado y luego la prueba de regresión ordinal –R2– cuyos valores explicarán el modelo. Las investigaciones preexperimentales tienen como objetivo mejorar la situación de la variable dependiente previa intervención, este diseño es válido y con resultados efectivos en la empresa, la contrastación de la hipótesis se realiza con la prueba de rangos de Wilcoxon o T de Student dependerá si los datos presentan o no distribución normal.

## Referencias

- Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2008). Estadística para administración y economía. México: Cengage Learning.
- Bernal, C. (2007). Metodología de la investigación. México: Prentice Hall.
- Francia, C. (2017). Metodología 5s para incrementar la productividad en una empresa papelera, Lima 2016-2017. (Tesis de maestría). Lima: UCV.
- Gea, M., Batanero, C., Fernandes, J., & Arteaga, P. (2016). Interpretación de Resúmenes Estadísticos por Futuros Profesores de Educación Secundaria . REDIMAT, 135-157.
- Guisande, G., Vaamonde, A., y Barreiro, A. (2011). Tratamiento de datos con R, Estadística y SPSS. España: Ediciones Días de Santos.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- León, W. (2017). Cultura tributaria según los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Pachacamac, Lima, 2017. (Tesis de maestría). Lima: UCV.
- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J., & García-Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas. ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 15-24.
- Romero, R., y Zunica, L. (2005). Métodos estadísticos en ingeniería. Valencia: De la UPV.
- Sousa, V., Driessnack, M., Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-am Enfermagem*, 1-6.
- Sullo, M. (2017). 5s para reducir los pedidos no atendidos en una empresa industrial periodo noviembre 2015 mayo 2016. (Tesis de maestría). Lima: UCV.
- Tomás, J. (2009). Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería. Barcelona: UAB.
- Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico, diseño y aplicaciones. Santiago de Chile: Salesianos S. A.
- Wayne, D. (2002). Bioestadística: base para el análisis de las ciencias de la salud. México: Limusa Wiley.



## **Creatividad + innovación en mentes emprendedoras: una fórmula de alto impacto**

Autor:  
Dr. Juan Antonio Zacarías Sánchez  
Universidad de Celaya - México

En la posmodernidad los países de Latinoamérica tenemos en nuestros jóvenes un gran capital social; ellos por naturaleza son quizá disruptivos, soñadores, idealistas... pero también tienen una gran capacidad para la creatividad, la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de «bien estar». Conforme aumenta la población mundial, aumenta el desarrollo tecnológico, pero también la complejidad y difícil interpretación de la interacción entre generaciones.

El choque generacional se ha hecho más patente que nunca, las nuevas generaciones son más osadas e irreverentes que sus antecedentes. Es el caso de la generación Millennial, que han surgido con fuerza descomunal, versus la generación X y la generación Baby Boomers, que viven con remembranzas de tiempos pasados y a su juicio, mejores. Algunas de las causas de tal discrepancia, obedece al auge de la cibernética, las comunicaciones y el progreso material que han llevado a que las nuevas formas de relaciones sociales generacionales, se vean disminuidas y carentes de profundidad con relación a sus pares antecedentes (Martín, 2009; Frola y Velásquez, 2011).

En plena era digital, donde el cambio de paradigmas, el desarrollo tecnológico o el rompimiento de lo tradicional es la constante; la innovación resulta ser la mejor propuesta de

adaptación a presente. Pensemos también en el futuro, en el devenir de los próximos años en donde deberemos afrontar los cambios derivados de una dinámica global vertiginosa, pensemos en la creatividad e innovación como el principal apoyo en la sociedad para lograr los objetivos de crecimiento y desarrollo que acompañan la compleja dinámica del mundo y de nuestros jóvenes... ¿Qué nos espera?

En el presente escrito se abordará la perspectiva de la ciudad de México, que seguramente es muy similar a muchos otros en Centro y Sur América, La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) 2017, en su reporte de estudios económicos en México, reporta que en nuestro país el crecimiento es fuerte, favorablemente la productividad repunta gracias a las reformas estructurales, pero las desigualdades persisten en todo México, desigualdad en los ingresos y las diferencias entre hombres, mujeres y grupos vulnerables siguen siendo amplias.

Como parte de sus recomendaciones, menciona la importancia de integrar cadenas globales de valor (CGV), donde los actores tengan actitudes y habilidades para enlazar las fortalezas de próximos egresados con las diversas problemáticas del contexto futuro.

En la encuesta nacional de la juventud realizada en 2010 (Tuirán, 2011), se reporta que afortunadamente la gran mayoría de los jóvenes se está formando y realiza alguna actividad productiva actualmente, el 78.4 % trabaja o estudia; si consideramos a los jóvenes que solamente estudian suman un 38.8 %. En este mismo estudio, sin embargo, se evidencian también datos alarmantes, tales como:

1. Que experimentan presiones económicas para dejar la escuela.
2. Que cuentan con accesos limitados a la estructura de oportunidades –vivir en localidades rurales o alejadas a los centros escolares–.
3. Limitan sus oportunidades preponderantemente por decisiones en el curso de vida –se embarazan o se casan tempranamente–.

Estos datos van también en sintonía con los resultados que el Sistema Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Guanajuato, México, reportó recientemente con motivo del Día de la Juventud, donde en un estudio realizado se detectó que lo que más les preocupa a los jóvenes es:

- La inseguridad.
- El desempleo.
- La pobreza.
- La salud.

En el documento «Diagnóstico de la situación de los jóvenes», editado por el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE, 2013), detectó cuatro principales dimensiones de problemas de los jóvenes mexicanos que, al contrastarlo con los anteriores reportes, encontramos interesantes relaciones de causa-efecto, estos son:

1. Dificultades para la inserción en el mercado laboral.
2. Desvinculación entre los jóvenes y el entorno que los rodea.
3. Deficiente formación y desarrollo de habilidades que permitan el desarrollo personal.

4. Escasa educación sexual y reproductiva que conduce a una mayor incidencia de embarazos en adolescentes.

Viendo hacia atrás en el último lustro, las condiciones de nuestro país –y quizá sea el caso de otros países latinoamericanos– están plagadas de amplios espectros de variaciones, tanto positivas como negativas. Podemos ver que existe un crecimiento poblacional, avances insípidos en algunos sectores de la economía y algunos otros avances en cuanto a cobertura de salud, educación, innovación y emprendimiento. Lamentablemente, prevalece la degradación social encabezada por la inseguridad, la desigualdad, las adicciones y la violencia cada vez más extrema y cruda, solo por resumir algunas características del sistema social.

Lara (2015), afirma que, en un entorno tan altamente competitivo y globalizado, las empresas están orientadas a resultados a corto plazo para los cuales el título académico no es el único garante de una cualificación profesional. Nuevas instituciones entran también en este juego, como son las propias empresas consultoras que ofrecen y a la vez reconocen como válidos en sus procesos de reclutamiento, conocimientos prácticos y aplicados sobre su ámbito de negocio. Un ejemplo de ello son los empleos relacionados con la web, que muestran cómo muchas de las profesiones que necesita –programadores, diseñadores, creativos, ingenieros, entre otros– no están cubiertos en la universidad, sino que se alcanzan en esferas más ágiles e informales –medialabs, espacios de coworking, entrenamiento por certificación, etc.– que no requieren de años para una carrera.



Conforme aumenta la población mundial, aumenta el desarrollo tecnológico, pero también la complejidad y difícil interpretación de la interacción entre generaciones. En la tabla 1, presentamos un compendio de la descripción que han hecho varios autores y diversas fuentes en internet, que, aunque con propuestas informales, coinciden varias características sobre ellas.

**Tabla 1. Comparación entre diversas generaciones**

Generación	Contexto	Trends	Características	Edad actual	Población total mundial
Generación silenciosa < 1941	Guerra fría, socialismo, comunismo, machismo, telégrafo, automóvil.	Séniors	Tradicionalistas, conservadores, orden y estructurados, seguros espirituales, respeto a la jerarquía.	> 76	< 2.3
Baby Boomer 1942-1960	Aumento de la natalidad después de la II Guerra Mundial, despunte de la economía, radio, tv, era analógica.	Hippie Feminismo	Estabilidad económica, enfocados, lealtad, tener éxito, paz, familia.	52 a 75	3.02
X 1961-1980	Caída del Muro de Berlín, inicio del internet, aumento del consumo de cigarro y drogas, capitalismo, computadora, tv a color, Cassett, Video Beta, VHS.	Punk Yuppies Rock metal	Desafío, reto, resultados, independientes, previsores, pragmáticos.	37 a 51	4.44
Y – Millenials 1981-1999	Crisis económicas vs. consumismo, caída de regímenes políticos, globalización, era digital, CD, DVD, celular, PC.	Hippsters Gotic emos	Cambio, movidos por emociones, impacientes, emprendedores, gestión de lo intangible.	18 a 36	5.9

Generación	Contexto	Trends	Características	Edad actual	Población total mundial
Z – Nativos Digitales 2000 - 2014	Internet, inestabilidad social, terrorismo, nuevos modelos de familia y mercado, teletrabajo, TIC's, videojuegos, smartphone – Android - IOS–, Facebook, Twitter, Instagram.	Consumers Multitasking	Redes sociales, virtualidad, impetuosos, individualismo, seguros de sí mismos, creativos, disruptivos, inmediatez.	3 - 17	6.79 (al 2010)
Alfa 2015 - 2030	Conectividad omnipresente, inteligencia artificial.	Net Liberales i-Generation	-	< 2	8.11 –estimado–
Beta 2031 - 2045	Robótica, bio y nanotecnología, diseño genético.	Insurgentes Interplanetarios	-		8.58 –estimado–

**Fuente. Elaboración propia basada en Chirinos, 2009; Martín, 2009; Licardi y Feixa, 2011; Frola y Velásquez, 2011; Gisbert y Esteve, 2011; Gallardo, 2012; Prevost, 2015; Reig, 2015 y Martín y Rubio, 2015. Y consulta en diversas páginas en internet .**

Veamos cómo ha estado evolucionando desde antes de la Segunda Guerra Mundial los procesos de creatividad e innovación y podemos deducir cómo cada vez es más rápido el choque de generaciones, el crecimiento de la población y la generación de nuevos modelos. La emergencia de sociedades actuales en que un número de generaciones adultas conviven en la escena social, conllevan una serie de problemas nuevos y urgentes, exige la definición de un nuevo contrato social entre las generaciones mayores y las más jóvenes; la caída del índice de natalidad y el alargamiento de la esperanza de vida media, junto con el envejecimiento de las poblaciones, conlleva a nuevas y mayores desigualdades respecto a la relación de la gente con el mundo del trabajo y educación; esas desigualdades toman forma concreta específicamente a

lo largo de las líneas generacionales (Bengston y Achenbaum, 1993; Licardi y Feixa, 2011). Es aquí donde se debe aprovechar la colaboración entre la originalidad de las mentes jóvenes con la experiencia y sabiduría de las generaciones más grandes que, sin duda, se han adaptado a la nueva forma de convivir.

Cuando hablo del concepto de mente emprendedora, me refiero a la combinación de procesos mentales de las personas que, ante una dificultad o un proceso complejo, se unen para generar propuestas de valor. Ya ha habido diferentes propuestas sobre la identificación de elementos creativos como las de Gardner (1983) sobre las inteligencias múltiples que nos ayudó a comprender diferencias marcadas en cómo nos relacionamos con el exterior como personas, o la de Guilfor (1978) que propone el aprovechamiento de los procesos creativos para el aprendizaje.

Sin embargo, resalta para esta interesante combinación la que nos hace el modelo de FourSight, al respecto esta metodología propone cuatro características de las personas para lograr el emprendimiento que se identifican de la siguiente manera (Franke, 2012):

- **Clarificadores:** son los que hacen preguntas, lo cuestionan todo, analizan la situación con todos los detalles desde distintos puntos de vista, y no van a empezar a buscar una solución hasta que no lo tengan todo claro.
- **Ideadores:** son los visionarios, que siempre están en las nubes pensando en la siguiente gran idea que cambiaría el mundo. Son capaces de proponer inmediatamente cien ideas de posibles soluciones para cualquiera de los retos,

les encanta pensar en posibilidades. Pueden establecer conexiones inesperadas fácilmente, un requisito necesario a la hora de buscar soluciones innovadoras.

- **Desarrolladores:** a estos les gusta tener los pies en la tierra, que todo sea factible y sólido. Antes de lanzarse a llevar a cabo cualquier idea pensarán bien en todos los factores que puedan influir en su éxito o fracaso. Planificarán todos los pasos con detalle, y no moverán un dedo hasta que no tengan claro cómo pueden hacerlo bien.
- **Implementadores:** son los que hacen las cosas. Les gusta ver resultados, al oír una propuesta que les motiva se lanzan inmediatamente a la acción y no paran hasta que no consiguen llevarla a término.

En la figura 1, identificamos estas cuatro características, pero las combinamos con el proceso que inicia con la creatividad o elementos intangibles, podemos ver que se relaciona con los ideadores. Por su parte, el proceso de innovación en donde se requieren procesos de filtro o elementos tangibles, lo relacionamos con los clarificadores. El emprendimiento en donde ya se dan los avances de ideas de negocio y generación de propuestas de valor experimental, lo relacionamos con los desarrolladores. Por último, al establecer los negocios consolidados, incubación o pequeñas empresas (startup) tendremos a los implementadores.

**Figura 1. Tipología Foursight y su relación con el emprendimiento y startup**



**Fuente. Elaboración propia basada en la propuesta de Foursight (Franke, 2012).**

Las mentes innovadoras, como podemos ver, no se refiere a una mente o lo que una persona por sí sola desarrolla; los mejores ejemplos como los que se dan en el Silicon Valley, en donde se propicia un ambiente de innovación y emprendimiento, con cierta libertad para pensar, proponer, cuestionar lo tradicional y romper esquemas (Oppenheimer, 2014).

**Figura 2. Elementos de la mente innovadora basado en el modelo de Foursigth**



**Fuente. Elaboración propia basada en la propuesta de Foursigth (Franke, 2012).**

En la figura 2, propongo algunos elementos que integrarían el proceso de mente emprendedora a partir de la suma de la creatividad más la innovación. Este sería un modelo propuesto para las universidades que requieren iniciar en proyectos para conformar equipos de innovación y emprendimiento.

La combinación entre generaciones jóvenes con adultos y el aprovechamiento de la tecnología, es un ambiente propicio para echar a andar estas combinaciones. La fórmula para atender y ser responsivos a la mayoría de los retos que nos presenta este entorno tan demandante, está aquí entre nosotros, solo tenemos que generar los espacios de convivencia para que el pensamiento creativo sea algo cotidiano y la innovación en todas su tipologías sea parte

de los productos que se generen para desarrollar ideas que abonen a la tecnología; de vital importancia considerar el tema de innovación social, con enfoque humano, de solución de problemas relacionados con la pobreza, la desigualdad, la degradación social, el sufrimiento. En esto último, tenemos mucho por hacer y también se puede atender con creatividad e innovación.

## Referencias

- Bengston, V., y Achenbaum, W. (1993). *The Changing Contract Across Generations*. New York: Idine De Gruyter.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- Franke, K. (2012). *The FourSight thinking profile and profesonal assessments*. Recuperado de <https://foursightonline.com/collections/all/products/foursight-assessment>
- Frola, P., y Velásquez, J. (2011). *La educación de las nuevas generaciones, retos y alternativas*. México, D. F.: Centro de investigación educativa y capacitación institucional S. C., CIECI.
- Gallardo, E. (2012). Hablemos de estudiantes digitales y no de nativos digitales. *Revista de Ciencias de l'Eduació*, 7-21. Recuperado de <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut>
- Gardner, H. (1983). *La teoría de las múltiples inteligencias*. Nueva York: Basic Books.
- Gisbert, M., y Esteve, F. (2011). Digital learners: la competencia digital de los estudiantes universitarios. *La cuestión universitaria*, 7, 48-59.
- Guilford, J. P. (1978). *Creatividad y educación*. Buenos Aires: Paidós.

- IMJUVE. (2013). Diagnóstico de la situación de los jóvenes en México. Recuperado de [http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Diagnostico\\_Sobre\\_Jovenes\\_En\\_Mexico.pdf](http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Diagnostico_Sobre_Jovenes_En_Mexico.pdf)
- Licardi, C., y Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Revista Última Década*, 34, 11-32.
- Lara, T. (Junio, 2015). ¿Qué universidad? ¿Para quiénes? El modelo de educación superior en crisis. *Revista de estudios de juventud*, 15(108), 49-59. Recuperado de [http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108\\_5-que-universidad-para-quienes.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_5-que-universidad-para-quienes.pdf)
- Martín, A., y Rubio, R. (Junio, 2015). Jóvenes y generación 2020. *Revista de estudios de juventud*, 15(108), 5-223. Recuperado de [http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108\\_completa\\_0.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_completa_0.pdf)
- Martín, M. (2009). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Revista Tiempo y Espacio*, 17(20), 98-110.
- Oppenheimer, A. (2014). *Crear o morir*. México, D. F.: Penguin Random House.
- Prevost, M. (3 de mayo de 2015). Características generacionales. *El economista*, p. A7.
- Reig, D. (2015). Jóvenes de un nuevo mundo. *Revista de estudios de juventud*, 15(108), 21-32. Recuperado de [http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108\\_completa\\_0.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista108_completa_0.pdf)
- Tuirán, R. (2011). Los jóvenes y la educación. Encuesta Nacional de la Juventud, SEP. Recuperado de <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2249/1/images/vf-jovenes-educacion-ninis.pdf>





## **Innovación y medios sociales. Un aporte a la innovación y el desarrollo organizacional desde la perspectiva de los medios sociales en internet**

Autor  
Juan Pablo Baldomar  
Universidad de Flores - Argentina

La irrupción y amplia expansión de los medios sociales en internet produjeron un fuerte impacto en las organizaciones, particularmente en el área de marketing y las funciones propias de la comunicación organizacional. Se presenta una gran evolución en la comprensión de las implicancias de estos medios sociales en las acciones de comunicación organizacional. Tanto desde la práctica organizacional como desde las investigaciones académicas, y desde las publicaciones de difusión observamos un amplio tratamiento de este enfoque, el cual consideramos ampliamente beneficioso para el desarrollo de las organizaciones.

El presente trabajo plantea observar algunas particularidades propias de otro enfoque complementario al tradicional, aporte de los medios sociales a la comunicación organizacional. Se intenta observar cómo los medios sociales pueden ser a la vez un muy apropiado medio para mejorar el proceso de innovación en las organizaciones, y de qué forma las empresas y algunas investigaciones sobre la temática están abordando el eje de este debate, entre las que se incluyen algunas investigaciones dirigidas por el autor del presente trabajo.

A lo largo de este trabajo presentaremos algunos relevamientos producto de investigaciones empíricas y bibliográficas que nos permitirán observar algunas de las posibilidades que los medios sociales nos presentan para fomentar y mejorar los procesos innovadores. A la vez intentaremos brindar algunos de los conceptos esenciales que forman parte de una visión de la innovación que creemos de mayor pertinencia para aprovechar el aporte a esta de los medios sociales.

### **Las empresas como organizaciones abiertas al contexto y su relación con las innovaciones**

Que las empresas se encuentran relacionadas a su contexto es una noción básica y esencial de la propia teoría de los sistemas abiertos (Hernández, 2014), y por ende un concepto esencial en la gestión empresarial. El tratamiento que se le hace a dicha contextualización y la forma como la empresa interactúa con este contexto da lugar a diferentes abordajes, como los que plantean una conceptualización abierta, simbiótica y ampliamente interconectada, como la que planteamos en este trabajo.

Entre los antecedentes más influyentes de una conceptualización que prioriza un abordaje de amplia interacción entre la empresa y su contexto, y que adicionalmente le otorga un rol preponderante a la empresa y al líder emprendedor en su rol innovador y transformador de la economía y la sociedad, encontramos a Joseph Alois Schumpeter. En su abordaje Schumpeter analiza el rol fundamental de las empresas y de los emprendedores en el desarrollo de las innovaciones, y en

cómo estas impactan en la organización en particular y en el desarrollo económico en general.

Su influencia con los conceptos de innovación abordados en este trabajo se puede observar en la revitalización que el autor ha tenido en estos años.

Probablemente por la gravitación que ciertos autores neo-schumpeterianos han ejercido sobre organizaciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) en pos de la estandarización de las estadísticas sobre investigación y desarrollo. En el Manual de Oslo de la OCDE puede apreciarse una cierta influencia de Schumpeter cuando se señala que las innovaciones pueden agruparse en cuatro categorías. (Alonso y Fracchia, 2009, p. 18)

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) es un referente esencial en las investigaciones de la innovación, realizando aportes imprescindibles para posibilitar la realización de estudios entre diferentes empresas y países, y permitir generar criterios que posibiliten la comparación entre estos relevamientos. Se contemplan cuatro categorías que refieren a aspectos de la innovación que pueden ser relevados. En forma sintética, refieren a las innovaciones de producto, de procesos, de organización y de comercialización.

Otro aspecto de vinculación con el entorno y la innovación lo encontramos en la teoría de las «capacidades dinámicas» que plantean una vinculación entre las capacidades internas de la organización y su vinculación con el contexto. Trabajos como la tesis doctoral de Nofal Nagles García (Nagles, 2014) analizan fuertemente la vinculación entre las innovaciones

y las capacidades dinámicas, destacando los fuertes enlaces entre estas. El término capacidades hace referencia a la importancia de la dirección estratégica en permitir una adecuada adaptación, integración y reconfiguración del ambiente interno de la organización para que este se alinee a las dinámicas del ambiente, que enfatiza la dimensión cambiante del mismo. (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 515).

Otro enfoque que plantea una fuerte vinculación entre la empresa y su contexto, ya directamente vinculada a las innovaciones, es el concepto de «innovación abierta». Henry Chesbrough es considerado como uno de los principales referentes de este concepto de open innovation –innovación abierta–. Chesbrough es docente en la Harvard Business School y en la University of California (Berkeley), en estas academias ha impartido clases sobre el paradigma investigador en las grandes compañías, y la aplicación de este en el mercado (Bernardo, 2013). Entre sus libros y escritos, «Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology», resulta en una referencia ineludible sobre este tema.

La innovación abierta –open innovation– se enfrenta al paradigma de la más clásica innovación cerrada –closed innovation–. La primera se presenta como un concepto de mejor adaptación al contexto actual de las investigaciones, los procesos de innovación y las dinámicas de vinculación entre las diferentes personas y organizaciones vinculadas en los negocios. La segunda ha representado grandes éxitos en el pasado, siendo, por ejemplo, la base de los logros del reconocido centro de innovación PARC de Xerox y el modelo usado por gran parte de las mejores empresas de Estados Unidos

durante el siglo veinte. El paradigma de la innovación cerrada se fundamenta principalmente en la base de conocimientos existente a partir de la primera parte del siglo XX, pero esta se contrapone con la visión del conocimiento presente a partir de la primera parte del siglo XXI (Chesbrough, 2006, p 21). En la innovación cerrada hay un predominio de la innovación basada en áreas de investigación y desarrollo internas a la propia empresa y con muy poca conexión con el exterior. Esto lleva a una lógica de centralización, trabajo interno y profunda integración vertical (Chesbrough, 2006, p. 29).

Las compañías en la actualidad pueden encontrar conocimiento distribuido en diferentes lugares, contemplando un sistema más amplio de donde habitualmente pueden obtener ideas y conocimiento que serán fundamentales para sus procesos de innovación. Se observa entonces que la gestión de ese conocimiento ha pasado de una órbita mayoritariamente cerrada en el marco del área de innovación y desarrollo a una superficie mucho más amplia. Las empresas actualmente toman información de sus clientes, proveedores, universidades, laboratorios gubernamentales, consultores, asociaciones de empresas y nuevas empresas (Chesbrough, 2006, p. 40).

El enfoque de innovación abierta no plantea que las actividades internas de desarrollo deben abandonarse, al contrario, estas deben combinarse y estar conectadas con el exterior. Lo importante no es lograr crear la mejor de las ideas, sino saber combinar adecuadamente el conocimiento interno y externo para lograr el mejor uso de estas en la aplicación a las necesidades de la industria (Chesbrough, 2006, p. 52).

## **El aporte de las universidades en la práctica de la innovación abierta**

Dado el contexto en el cual se presenta este trabajo, se considera oportuno hacer una especial referencia al lugar de las universidades como protagonistas esenciales en este enfoque abierto del conocimiento y la innovación. Las universidades resultan en una muy importante fuente de conocimiento. Este conocimiento que puede obtenerse no se centra únicamente en algunas pocas de estas, o solo en las que se ubican en las cercanías de las empresas, ya que en la actualidad cada vez es más fácil acceder al conocimiento de universidades alrededor del mundo, ayudando enormemente a este acceso el internet (Chesbrough, 2006, p. 45).

Contratar por periodos cortos a docentes o alumnos de universidades, o incluso participar más activamente en investigaciones que estén desarrollando pueden ser buenos generadores de captación de conocimiento. Incluso aunque una empresa no pueda ser dueña de una idea que surge en una universidad, si puede obtener ventaja al estar mejor preparado para utilizar esa idea en su propia industria. Una empresa tradicional puede vincularse a una empresa joven que puede contar también con universitarios calificados. Esa vinculación se puede hacer de distintas formas, tanto contratando los servicios de la empresa, como participando como inversionista en esta (Chesbrough, 2006, p. 50).

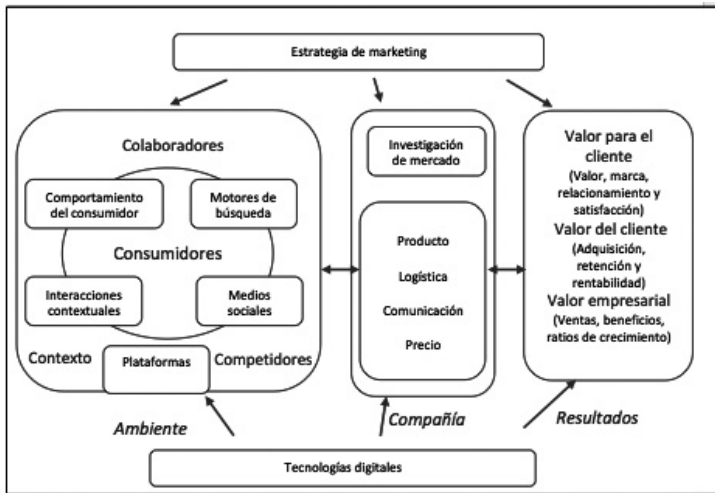
Eventos como congresos internacionales y simposios de investigación se constituyen a la vez como buenos canales de difusión del conocimiento, generado en las universidades que fluye a las diferentes organizaciones. El conocimiento

se transmite y genera a través de sus miembros o futuros miembros –hoy estudiantes e investigadores– y a través de los docentes, investigadores y directivos de empresas e instituciones asistentes. De esta forma logran ser parte en este aporte de las universidades en el marco de un conocimiento abierto. En esta difusión del conocimiento, los medios sociales también juegan un rol fundamental, sobre todo por ser herramientas de amplia difusión en los jóvenes. Poder llevar ese proceso de difusión, que es parte, como veremos, del proceso de innovación, hacia otros enfoques más sofisticados y menos difundidos, como la generación de ideas o la creación colectiva de conocimiento implica un proceso más complejo. Este escrito no pretende explorar sobre estos dentro del ámbito de la vinculación del conjunto de las personas y organizaciones intervinientes en el mundo universitario, pero desea dejarlo planteado como una posible expansión al enfoque que planteamos y que tiene una vinculación más directa con los vínculos entre clientes y prospectos y las innovaciones empresariales, en busca del desarrollo organizacional de estas.

### **El marketing y los medios sociales en el desarrollo organizacional**

Podemos observar parte de los vínculos esenciales entre el marketing y los medios sociales, a partir del marco de referencia que esquematizamos a continuación y que se ha desarrollado en base a un trabajo publicado en el año 2017 en el International Journal of Research in Marketing (Kannan y Hongshuang, 2017, p. 24).

**Figura 1. Marketing Digital**



**Fuente. Traducción y adaptación propia a partir de Figura 1 en “Digital marketing: A framework, review and research agenda” (Kannan y Hongshuang, 2017, p. 24)**

Al analizar los diferentes elementos del marco de referencia podemos observar lo siguiente. Por un lado, encontramos presentes a las «cinco C», están son los clientes/consumidores, los colaboradores, los competidores, el contexto y la compañía –empresa–. Estos elementos resultan esenciales para comprender y encausar el desarrollo organizacional en un marco abierto, como el que hemos observado en la innovación abierta. En el esquema se destaca la centralidad del cliente/consumidor, dado el enfoque actual de la disciplina del marketing y de las orientaciones actuales en desarrollo organizacional que priorizan esta figura.

El esquema muestra la relación entre la empresa –compañía–ysuambiente–cliente/consumidor,colaboradores, competidores y contexto–. De aquí observamos «los



conceptos, instituciones y estructuras que emergen de estas interacciones», nos referimos al comportamiento del consumidor, los motores de búsqueda, las interacciones contextuales, las plataformas y, por último, el foco principal de nuestro análisis, los medios sociales.

Esta interacción a la vez produce ciertos resultados que el esquema destaca en el valor para el cliente, el valor del cliente y el valor empresarial. Mostrando de esta forma cómo los medios sociales, siendo parte esencial de este esquema, apoyan estos resultados. Dentro de la compañía se analizan las decisiones tácticas-operativas que conforman la clásica mezcla de mercadotecnia –las clásicas «4P», producto, precio, plaza y promoción que aquí, se han traducido como producto, logística, impulsión y precio– y las acciones de investigación sobre el mercado, que representan un interesante elemento a destacar dentro de nuestro enfoque de análisis del impacto en la innovación de estos elementos.

En el esquema de trabajo, tanto la estrategia del marketing como las tecnologías digitales impregnan a estos tres grandes elementos –ambiente, compañía y resultados–. Ambos elementos impregnan y les dan forma a las acciones de marketing, al ambiente y la relación de este con la compañía y por último a los resultados producidos de estas interacciones.

Dentro del análisis del ambiente, y como resultado de la interacción entre los elementos descritos, el esquema de trabajo destaca cinco grupos de elementos relacionados al marketing digital de amplio impacto en la actualidad. Al observar el comportamiento del consumidor, se vislumbra cómo este se encuentra cambiando como resultado del

acceso a una gran variedad de tecnologías y dispositivos, tanto en el contexto online como de dispositivos móviles. Las plataformas que facilitan la relación consumidora consumidor (C2C) y que permitirán a partir de estas relaciones idear nuevos desarrollos de productos y servicios y aquellos que conectan consumidores y vendedores en mercados basados en plataformas. Los motores de búsqueda en los cuales las compañías compiten con otras empresas en el proceso de adquirir clientes y observando las interacciones de los clientes y las empresas por medio de estas.

Por último, en el esquema de trabajo enunciado se destacan a los medios sociales, eje principal del presente documento. Este enfoque nos permite facilitar las interacciones de cliente a cliente, observar revisiones en línea y puntuaciones formuladas por clientes y las interacciones de estos en los medios sociales (Kannan y Hongshuang, 2017, p. 24), entre otros aspectos que pueden ser de insumos esenciales para el proceso de innovación organizacional.

Hemos decidido presentar en este trabajo una adaptación y análisis del modelo explicitado por Kannan y Hongshuang (2017) por entender que el área de mercadeo posee un protagonismo de significativa importancia en el aprovechamiento de las acciones de interacción con los medios sociales. A la vez, el área de mercadeo ha sido el principal protagonista en los relevamientos realizados por las investigaciones propias que contemplamos en el presente trabajo, lo cual reafirma la necesidad de presentar este esquema.

Nuestras investigaciones tanto en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, como las que

serán ampliadas a futuro en la Universidad de Flores, poseen como fuente principal del trabajo de campo al personal que se desempeña en el área de marketing de las empresas o de las agencias de medios que trabajan con estas. Se destaca, no obstante, que los relevamientos bibliográficos y las entrevistas a expertos que contemplan las investigaciones aquí presentadas no se circunscriben a personas que necesariamente se desempeñan en el área de marketing, pero estas son utilizadas para relevamientos de carácter más marco, y no como parte del procesamiento más específico de los trabajos de campo que pueden incluir entrevistas en profundidad y encuestas.

A pesar de esto, y como ya hemos formulado con anterioridad al plantear la vinculación de la organización en forma amplia con otros actores, al desarrollar los fundamentos de la innovación abierta, destacamos el involucramiento de la empresa en su conjunto y no solo del área de mercadeo en estos procesos de interacción y apoyo a la innovación. El área de mercadeo no será de esta forma la única que ayude al desarrollo empresarial con el apoyo de los medios sociales, sino que la empresa en su conjunto se verá impactada por estas interacciones, pero sin duda el área de marketing tendrá un protagonismo de amplia relevancia en este proceso.

## **Los medios sociales y su relación con las innovaciones en un contexto abierto**

Hemos observado cómo la innovación abierta prioriza y se sustenta en las interconexiones que se generan entre todos los actores que componen una empresa, y entre esta y el conjunto de empresas y personas con la cual se relaciona. Parte de estos actores, esenciales en las innovaciones empresariales y en la búsqueda del desarrollo organizacional, son sin duda los clientes y prospectos, los cuales son además especialmente observados por el área de mercadeo de las empresas.

La innovación abierta se plantea de esta forma como un concepto más adecuado con los tiempos actuales, donde la información y el conocimiento fluyen con mayor rapidez entre los diferentes actores intervinientes. Aspectos como el conocimiento colaborativo, el mayor protagonismo del consumidor observado en los términos de «prosumidor» o la propia conceptualización de la «web 2.0» dan evidencias claras de este contexto tan propicio al desarrollo y aplicación de la innovación abierta. Los medios sociales, representados por blogs, wikis, o las propias redes sociales como Facebook y Twitter representan herramientas donde la información, las opiniones y el conocimiento fluyen como mayor rapidez e interconexión.

Sustentando este análisis encontramos en un estudio sobre liderazgo y web 2.0 realizado en Alemania por Grady McGonagill y Tina Doerffer (2010) donde se explicita que:

La web aumenta la presión sobre los líderes en todos los sectores para convertirse en más abiertos e inclusivos, ya que ha dado lugar a una mayor facilidad de conectar a la gente dentro y fuera de las organizaciones, alienta una transparencia más completa y ha disminuido los costos de la colaboración. (p. 9)

Bajo este concepto de mayor apertura, podemos entender a los medios sociales como «un conjunto de aplicaciones que permiten la creación e intercambio de contenido generado por los usuarios en un entorno comunitario y colaborativo» (Kenly y Poston, 2011, p. 2). Encontramos de esta forma una fuerte vinculación entre los conceptos de medios sociales y los de innovación abierta.

### **Aportes de los medios sociales en el proceso de innovación de las organizaciones**

Hemos observado algunas de las coincidencias entre los preceptos de las innovaciones abiertas y los medios sociales. Intentaremos a continuación poner a la luz algunas relaciones más directas entre estas y algunos de los hallazgos encontrados en nuestra investigación respecto a la dimensionalidad de estos en las prácticas organizacionales.

En los medios sociales observamos, como hemos desarrollado anteriormente, una dinámica de amplia interacción entre los usuarios en un entorno comunitario y colaborativo. Es esa comunidad la que promueve la creatividad y la calidad de las contribuciones, a partir de que participantes que poseen diferentes antecedentes, áreas de conocimiento habilidades y experiencias pueden trabajar en conjunto (Hargadon,

2003). Se produce de esta forma un potencial aporte al proceso de creatividad e innovación de las organizaciones, que estas deberían saber encausar y aprovechar. Los procesos de generación de ideas se ven entonces potencialmente impactados en gran cuantía por estas posibilidades. En forma más concreta y aplicada, respecto a la generación de ideas, podemos observar algunos casos y aplicaciones al efectuar un análisis específico sobre esta temática.

Al analizar antecedentes y la evolución en el tiempo sobre las generaciones de ideas, podemos encontrar que:

Generar ideas para nuevos productos solía ser el dominio exclusivo de los vendedores, ingenieros y/o diseñadores. Los usuarios solo recientemente se han reconocido como una fuente alternativa de ideas de nuevos productos. Mientras que algunos han atribuido gran potencial a la tercerización de ideas a la multitud de usuarios –*crowdsourcing*–, otros han sido claramente más escéptico. (Poetz y Schreier, 2012, p. 1)

Por ejemplo, en el estudio realizado por Poetz y Schreier (2012), analizando el mercado de bienes de consumo para bebés, y comparando la generación de ideas de parte de expertos de una empresa con la generación de ideas para este mercado de parte de los usuarios, pudieron descubrir interesantes conclusiones. Las ideas fueron evaluadas en función de claves como novedad, beneficio al cliente y factibilidad. El estudio revela que el proceso de *crowdsourcing* generó ideas de usuarios cuya puntuación fue significativamente mayor en términos de novedad y beneficio al cliente, y algo menor en términos de viabilidad (Poetz y Schreier, 2012, p. 1). Los estudios antes citados:

Sugieren que, al menos bajo ciertas condiciones, el *crowdsourcing* podría constituir un método prometedor para ideas de usuario que pueden complementarlas de los profesionales de una empresa en la etapa de generación de ideas en el desarrollo de nuevos productos. (Poetz y Schreier, 2012, p. 1)

Otros interesantes antecedentes respecto a la aplicación de los medios sociales en la innovación los podemos encontrar en un white paper publicado por la prestigiosa consultora en innovación de nivel internacional Kalypso y llevado a cabo por Kenly y Poston (2011). En este estudio se puede ver la trascendental importancia de observar y trabajar con los medios sociales en los procesos de innovación, y de qué forma las empresas aún están aplicando, en la gran mayoría, un aporte muy pequeño del potencial de este uso de los medios sociales. Este aspecto es coincidente con nuestras investigaciones.

Resaltaremos algunas de las principales conclusiones contenidas en el trabajo de referencia de Kalypso a continuación (Kenly y Poston, 2011). En dicho trabajo se entrevistaron 90 empresas de manufactura y servicios, seguido de un relevamiento por medio de entrevistas en profundidad de algunas empresas seleccionadas. La finalidad básica del estudio era la de entender, de mejor forma, cómo están llegando a confluir los mundos de la innovación de productos y las redes sociales para proporcionar nuevo valor a los negocios (Kenly Poston, 2011, p. 2).

Más de la mitad de las empresas encuestadas están usando los medios sociales en el proceso de innovación de productos, en alguna medida. Aunque la mayoría de las

empresas que respondieron han tomado alguna acción, la mayoría lo ha hecho aplicando a solo una parte muy pequeña de sus iniciativas en innovación de productos. Aquellas que usan las redes sociales para la innovación de productos están ganando beneficios empresariales, incluyendo más y mejores nuevas ideas y requisitos de productos, más velocidad tiempo de comercialización, mayor velocidad de adopción, menores costos productivos y menores costos de desarrollo, mayor participación de mercado y mejoras en los ingresos (Kenly y Poston, 2011, p. 3).

La investigación permitió detectar empresas que adoptan a los medios sociales en sus procesos de innovación en diferentes fases, desde aquellos que tienen una aproximación más pasiva y la utilizan para monitorear las necesidades de sus clientes o la percepción marcaría de estos, aquellas que lo usan como apoyo al proceso de generación de ideas y aquellas que lo utilizan en varias fases del proceso de innovación de productos. El estudio destaca justamente la necesidad de indagar con mayor profundidad sobre estos aspectos, debido al amplio rango de grado de aplicación observado. Mediante el estudio de Kalypso se encontró que, respecto al alineamiento entre los procesos de innovación de productos y medios sociales, se detecta que «los primeros adoptantes están liderando el camino con impresionantes resultados operativos y financieros» (Kenly y Poston, 2011, p. 3).



## **Los medios sociales en el proceso comunicacional y en el proceso de innovación en las organizaciones**

Podemos observar que los aportes de la bibliografía y el material de difusión de las redes sociales, así como los aportes de las investigaciones y la multiplicidad de eventos y disertaciones sobre los medios sociales y las empresas poseen un foco en los aportes que estas realizan al proceso de comunicación.

En coincidencia con esta mayor preponderancia en los ámbitos de la divulgación, la educación y las ciencias se observa un cuasi excluyente enfoque en estos aportes por parte de las empresas al implementar medios sociales. Esta percepción producto de la experiencia en años de trabajo en estas temáticas pudo ser observada también en una serie de entrevistas con directivos, principalmente de importantes empresas de Argentina, que se llevaron a cabo como parte del relevamiento llevado a cabo en el año 2015 y 2016 para la investigación «Innovación en redes sociales en empresas argentinas –estudio exploratorio sobre percepción de decisores de empresas argentinas y momento de inicio de implementación de acciones en redes sociales–» que fuese desarrollada en el marco de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Estos mismos indicios habían sido ya observados al explorar y comparar los medios sociales con otras herramientas de comunicación en el estudio de «Relevamiento de herramientas de comunicación en redes sociales en internet y comunidades virtuales empleadas por empresas en Argentina durante el

año 2009», estudio desarrollado en el mismo ámbito que el anteriormente mencionado, y que constituye un antecedente de este. En la actualidad, una serie de estudios preliminares para la primera parte de un proceso de investigación que se está planificando para desarrollar durante parte del año 2017, 2018 y 2019 en el ámbito de la Universidad de Flores también sirven para respaldar esta percepción.

Es intención con trabajos futuros profundizar en estas observaciones, a la vez que se busca relacionar los impulsores para los procesos de innovación en las organizaciones que pueden estar relacionados con las teorías de la innovación abierta, el liderazgo abierto y el conocimiento colectivo, y que podrían ser aprovechados por intermedio del adecuado trabajo con los medios sociales.

Destacamos nuestra coincidencia sobre la importancia del aporte de los medios sociales al proceso de comunicación de las organizaciones. A la vez destacamos que el proceso de comercialización en general, y de comunicación en particular, es parte constitutiva de todo proceso de innovación que procure un adecuado desarrollo organizacional, tal como fuese reconocido, por ejemplo, en la última edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005) y en la profusa literatura sobre innovación.

No obstante, consideramos que aún se le está brindado muy poca importancia al potencial de los medios sociales en el proceso de innovación en su conjunto, y que existe en este sentido un amplio potencial de desarrollo futuro para el ambiente de la investigación, la educación, la difusión y la implementación en las organizaciones de este enfoque. Las

etapas de generación de idea, filtrado de ideas, desarrollo y pruebas de conceptos e incluso la de comunicaciones cuando se pretende relacionar está más allá del propio proceso de difusión tradicional de las empresas se encuentra muy incipientemente profundizado.

Las investigaciones anteriormente citadas en la Universidad de Buenos Aires que ya han llegado a su etapa de culminación y la que será desarrollada en la Universidad de Flores y que presenta al momento solo relevancias iniciales producto de su proceso de formulación nos llevan a sustentar estas apreciaciones, sobre las cuales intentaremos seguir ahondando en futuras investigaciones.

## Referencias

- Alonso, C., y Fracchia, E. L. (2009). El emprendedor Schumpeteriano. Aportes a la teoría económica moderna. Buenos Aires: Asociación Argentina de Economía Política. Recuperado de <http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2009/alonso.pdf>
- Chesbrough, H. W. (2006). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hargadon, A. (2003). How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hernández, Z. T. (2014). Teoría general de la administración, (segunda edición). México: Grupo Editorial Patria.

- Kannan, P.K., y Hongshuang, L. (Marzo, 2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.
- Kenly, A., y Poston, B. (Febrero, 2011). Social Media and Product Innovation. Early Adopters Reaping Benefits amidst Challenge and Uncertainty. Kalypso White Paper.
- McGonagill, G., y Doerffer, T. (2010). Leadership and Web 2.0: The Leadership Implications of the Evolving Web. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Nagles, N. (2014). Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial (Modelo MISSE) aplicado al sector cosmético de la ciudad de Bogotá Colombia. Bogotá.
- OCDE. (2005). Oslo Manual: Guideline for collecting and interpreting innovation data. Paris, Francia: OCDE-Comunidad Europea.
- Poetz, M. K., y Schreier, M. (29 de marzo de 2012). The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 245-256.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.



**Colecta de experiencias, quejas y sugerencias como factor de diferenciación en las pymes del sector servicios:  
CASO Corredor comercial Gómez Morín, en ciudad Juárez, Chihuahua, México**

Autora:

Mtra. Adriana Reyes Sánchez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

Coautores: Mtro. Javier Olaf Sánchez Pérez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

Dr. Jesús Alberto Urrutia de la Garza

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

## **Resumen**

La presente investigación, muestra el método de colecta de experiencias, quejas y sugerencias utilizado en las pequeñas y medianas empresas –pymes– del sector servicios apostados en una de las zonas económicas más importantes de Ciudad Juárez, Chihuahua –CJS–, denominado corredor comercial Gómez Morín –CCGM–. En el documento, se destaca un desconocimiento de parte de los encuestados sobre el uso adecuado de un instrumento para el recaudo de experiencias, quejas y sugerencias como elemento diferenciador.

Los resultados, presentan la situación actual en referencia a las maneras y métodos de recolección de opiniones de los clientes en los restaurantes de la zona, así como la aceptación por parte de los dueños encargados para implementar un

sistema de obtención de esta información y un rechazo de este por parte de los empleados de nivel medio hacia abajo. También, en algunos casos, se muestra la falta de seguimiento a estas opiniones por parte de los tomadores de decisiones en la empresa, lo que se interpreta como un área de oportunidad para obtener ventajas competitivas potenciando las capacidades de este tipo de empresas.

### **Palabras clave**

Diferenciación, pymes, experiencias quejas y sugerencias, corredor comercial Gómez Morín, Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

### **Introducción**

El sector servicios en CJS, representa un pilar fundamental para su economía, siendo la actividad de restaurantes un atractivo tradicional de la ciudad que es conocido a nivel internacional por su variedad de opciones en el arte culinario ya que existe una industria altamente ofertada y competida en la región.

Sin embargo, y aunado a la gran cantidad y diversidad que brinda CJS en este tipo de negocios, el mercado de los comensales se ha vuelto cada vez más exigente, en gran parte debido al fácil acceso a la información que se obtiene a través de las redes sociales consiguiendo referencias, comentarios, e historias de las distintas opciones que hay en la localidad; lo que les facilita las comparaciones y genera más posibilidades de cambios en su elección. Con base a esta tendencia que actualmente se vive, se especula que estas empresas deben

tener como su principal premisa un valor agregado a través de la mejora continua en el servicio al cliente, poniendo de relieve el valor y la importancia de utilizar un método de retroalimentación sobre las experiencias, quejas y sugerencias, con el fin de gestionar el servicio al cliente.

Según Gómez (2006 p.28), el término servicio al cliente se refiere al «conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos». Por este motivo y con base a lo anterior, se entiende que toda organización restaurantera deberá tener dentro de sus prioridades el reflejo de calidad en el servicio, para lograr la satisfacción del cliente. Por tal motivo, la retroalimentación sobre la calidad del servicio plantea la realización de un proceso técnico para la medición del desempeño de la organización en las dimensiones de la calidad. Como resultado de este proceso, la empresa restaurantera tiene un informe a detalle sobre el nivel de cumplimiento de la satisfacción del cliente en su empresa.

Es decir, a partir de la retroalimentación o *feedback* (traducción de retroalimentación en inglés), la empresa descubre áreas de oportunidad y mejoras por aplicar en su oferta de servicio. El hecho de que la empresa restaurantera tenga ausencia de esta retroalimentación es en ocasiones más costoso que los gastos de operación de la empresa. Según Schiffman y Kanuk (2005), un cliente insatisfecho, sin cabida a expresar sus quejas, es más «peligroso» para la empresa llamándolo «cliente terrorista», por lo que es necesario prestar la debida atención, y propiciar medios para conocer su postura respecto al servicio recibido.

## Antecedentes

En este apartado se muestran hallazgos que hacen referencia a la importancia del seguimiento a las opiniones en el servicio al cliente, exponiendo los beneficios de la recolección de esta información para el mejoramiento de los procesos empresariales, pero también demuestran como en ciertas culturas, todavía no existe una adhesión importante hacia esta estrategia de mejora continua para las empresas.

A lo largo de la historia, varios autores han propuesto ciclos y modelos del servicio al cliente, para estandarizar el resultado positivo orientado a la calidad. El ciclo de servicio de la compra de un bien intangible, tangible o la combinación de estos –como es el caso de los restaurantes– debe de tener momentos de retroalimentación, como parte del proceso, se debe fijar un tiempo para la obtención de quejas, sugerencias y comentarios respecto al servicio.

Desde 1990, se mencionaba el «Triángulo del Servicio al Cliente», donde se muestra de forma muy clara los protagonistas de la calidad en la atención al cliente. La siguiente figura muestra el modelo de Katch Albrecht, en donde se ejemplifica la interacción entre el cliente, el personal, estrategia de servicio y los sistemas.



**Figura 1. Triángulo del servicio al cliente**

**Fuente. Katch, 1990.**

La aplicación correcta de este modelo radica en colocar en la parte central al comensal, es decir, los otros elementos tendrán que realizar sus funciones considerando las necesidades y expectativas del cliente.

Existe un término llamado «la severidad del fallo», planteado por Huang (2008), en donde explica las consecuencias de la ausencia de colección de quejas y sugerencias sobre la satisfacción del cliente y la magnitud de la pérdida experimentada por los consumidores durante un incidente negativo. En su estudio destaca que una empresa debe conocer a tiempo los fallos que está cometiendo en su calidad del servicio, esta receptividad y conocimiento de sus errores permitirá que los clientes defraudados sean recuperados, así como evitar que el cliente se «desahogue» en otros medios o con otras personas que no formen parte de la empresa. Por lo que se deduce cuando un cliente está insatisfecho con el servicio, y no existe un método para transmitirle a la empresa su insatisfacción, buscará otros medios para divulgar su experiencia.

También, un medio muy utilizado por los clientes insatisfechos es la conversación informal, es decir, los comentarios BO –boca-oído–, originalmente llamados *negative word of mouth*. «La acción más frecuentemente utilizada por los clientes insatisfechos con una compra o dejan de utilizar el producto es contarle a sus amigos sobre su experiencia y los influencia para evitar que lo consuman» (Aaker y Day, 1974).

Además de estos, actualmente la forma de manifestar una queja por parte del cliente fuera de la empresa, es el uso de las redes sociales. Es muy común buscar referencias de restaurantes o experiencias del uso de servicios por medio de internet. Los medios más utilizados para exponer quejas de productos son Facebook, Blogger, YouTube y Twitter. En este sentido, Diego Coquillat (2012) en su portal de internet recomienda lo siguiente:

Es muy importante tener en cuenta que si tu no permites o facilitas los comentarios, las críticas o las opiniones en tu entorno social, se irán a otros entornos menos controlables como blogs o foros a realizarlos, empeorando la situación, ya que suelen ser entornos mucho menos controlables. Es aconsejable que lo que te tengan que decir, bueno o malo, te lo digan dentro de tu entorno social. (sp)

El restaurantero debe tener información precisa sobre los momentos de verdad que vive el comensal con la empresa. Eduardo Deming (1989), planteaba que «cada producto debería ser considerado como si fuese único; solo hay una oportunidad para lograr el éxito óptimo».

Por otro lado, un cliente insatisfecho, al tener muchas opciones más para satisfacer su necesidad, no volverá a consumir en la opción que le generó desagrado. Es decir, el restaurante tiene la responsabilidad de lograr la entera satisfacción del cliente a través de su calidad ofertada en la primera visita hecha por él.

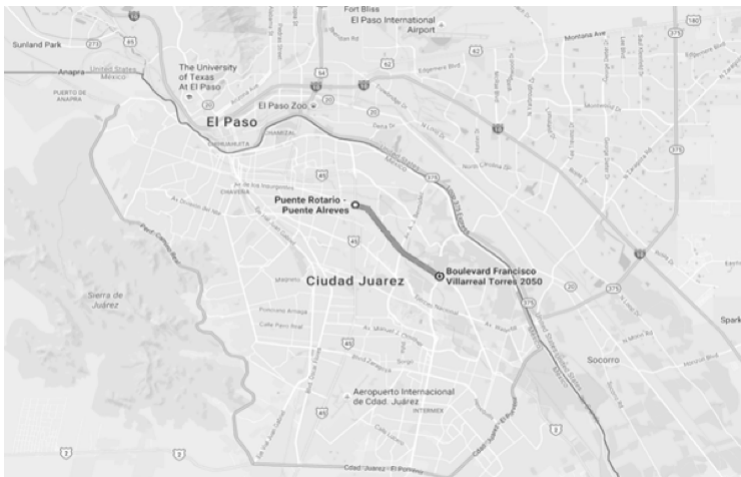
### **Contextualización y planteamiento del problema**

En su censo a unidades económicas el INEGI (2009), menciona que el número de empresas en México, dedicadas a la industria restaurantera era de 347.199 y el estado de Chihuahua contaba con 6.810 unidades económicas micro de esta misma industria, lo que se interpreta como un nivel de competencia muy alto, ya el sector incluye lo que va desde antojerías, loncherías, restaurantes de comida rápida y restaurantes de servicio completo. «De todas las actividades de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo» (INEGI, 2009). Con base a lo anterior, se interpreta la importancia que esta industria tiene en el país y el Estado, así como la atención que se le debe prestar para que pueda seguir conservando su aportación económica, además de conseguir su crecimiento por medio de un establecimiento correcto del negocio, cumpliendo con las necesidades del cliente, para así lograr su satisfacción; y como consecuencia la estabilidad y permanencia del restaurante en el mercado.

Así mismo, los datos del INEGI (2010), determinan que CJS es la segunda frontera en orden de importancia económica

para México y Estados Unidos. «Es tal su actividad, que, en la actualidad, la competitividad se ha convertido en un requerimiento para las empresas desafiadas en la región» (Urrutia, 2016 p424). La figura 2 presenta un mapa de CJS en donde se define la ubicación del área de estudio en la zona dorada de CJS, destacando la importancia del corredor como el de mayor extensión territorial en la ciudad, además de ser único en su tipo, ya que en él se encuentran aglomerados los principales restaurantes, centros nocturnos y bares de la ciudad, además de diferentes instituciones financieras, centros de negocios, talleres automotrices y locales comerciales donde se genera altos niveles de derrama económica.

**Figura 2. Ciudad Juárez, Chihuahua y el corredor comercial Gómez Morín**



**Fuente. Google Maps, 2016.**

En dicho corredor comercial existen más de 50 empresas restauranteras, en las cuales se percibe una deficiencia en la utilización de sistemas para la retroalimentación del cliente,

por lo cual se considera fundamental presentar información referente a la importancia y aplicación ya que, a pesar de ser una zona privilegiada para los locatarios, el desconocimiento y falta de información sobre la satisfacción del cliente, da cabida a resultados negativos en la retención y adquisición de estos.

La teoría muestra que un cliente es el principal generador del flujo de caja en las organizaciones; por lo que el hecho de lograr la satisfacción total en el servicio brindado al usuario permitirá obtener una mayor retención de clientes, y como consecuencia a gran escala, se obtendrá sustentabilidad en la empresa y posicionamiento en el mercado. Sin embargo, en la actualidad, se percibe que existen organizaciones que aún manejan una gerencia tradicional, con un paradigma arraigado que inclina al gerente a suponer que conoce los requerimientos del cliente, sin preguntarle directamente.

Por lo tanto, y como se menciona en párrafos anteriores, se investiga el sector restaurantero debido a su importancia económica, con amplio número de competidores, donde la mayoría de los negocios generan ganancias más por su ubicación y convicción de los empresarios que por el conocimiento sobre el manejo de estos negocios. De tal manera que surgen las interrogantes, ¿cómo se encuentra la situación de estas empresas en el corredor Gómez Morín, en referencia al acopio de experiencias, quejas y sugerencias?, ¿tienen un método de colecta para experiencias, quejas y sugerencias?, ¿cuáles son las herramientas que utilizan estas empresas para obtener retroalimentación de su servicio?

Por lo que el objetivo general de este trabajo versa sobre examinar si los restaurantes del corredor Gómez Morín cuentan con un método de retroalimentación sobre la calidad del servicio al cliente; generándose la hipótesis: los restaurantes dentro del Corredor Gómez Morín no tienen un método establecido de retroalimentación sobre la calidad del servicio al cliente.

### **Bases teóricas**

«El cliente es el protagonista y el factor más importante en el juego de los negocios» (Najul, 2011, p 25.). Lo que se interpreta como aquella persona (específicamente en el caso de la industria restaurantera) que entra al establecimiento y consume algún producto o varios del menú. No es importante la cantidad de productos consumidos, el total de su cuenta o la frecuencia de asistencia. Todo cliente es pieza clave para el éxito y sustentabilidad del negocio. Por lo que el cliente debe ser tomado en cuenta en los procesos activos en la organización.

Existe la premisa de que la satisfacción del cliente es lo primordial, la cual debe ser cumplida en cada paso del proceso donde se tenga contacto con el restaurante, por ejemplo, en la bienvenida, en el camino a la mesa del comensal, durante la atención de la mesa por el servicio de meseros, durante su estancia en las diferentes áreas del restaurante, en el consumo del producto, en el cierre del servicio a la mesa, en el retiro del lugar, etc.

En estos encuentros el cliente recibe una especie de fotografía instantánea de la calidad de servicio que presta la organización y cada encuentro contribuye a la satisfacción general del cliente y a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más. (Perdomo, 2009)

En otras palabras, existen varios episodios durante la visita del cliente, donde la empresa tiene una oportunidad de ser el mejor restaurante de todos. La forma de mostrar esta idea será por medio de la satisfacción total del comensal en estos momentos. Por esta misma razón, es preciso conocer de forma directa si se está cumpliendo con estas expectativas. La forma más sencilla, lógica y con una respuesta veraz será cuestionando al comensal. Así pues, la gerencia tiene como principal objeto el tener esta información actualizada y real, para conocer a fondo la situación en la que se encuentra su empresa.

Es más fácil conocer los errores que se tienen durante la estancia del comensal, si se enfrenta de forma receptiva la infinidad de respuestas que pueda brindar ante un «¿Cómo le pareció la cena?». Sin embargo, lo que debe quedar claro, es que este «chequeo» informal, no tiene utilidad si no se tiene una estrategia en la retroalimentación con el cliente. La gerencia debe utilizar esta información para su mejora continua, registrarla y procesarla para generar acciones correctivas.

Es decir, por obvio que parezca la satisfacción del cliente está basada en conocer al cliente. Por lo que el restaurante utiliza la experiencia del comensal para interrogarlo sobre esta, y así obtener respuestas sobre el nivel de satisfacción de sus necesidades, cumplimiento de expectativas y requerimientos cumplidos. «Hoy en día no es suficiente conseguir nuevos

clientes, sino que es necesario retenerlos y desarrollar su lealtad» Maesincee (2003 p.136)

La American Marketing Association deja en evidencia que el éxito de una empresa está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes. «La satisfacción aumenta la retención de clientes, y la retención del cliente es dependiente de la relación entre cliente y servicio proveedor» (Hansemark y Albinsson, 2004, p 26.). Tal postura también la explica Freemantle (1998 p.75) «un recorte del 1 % en los problemas de servicio al cliente podría generar unos beneficios adicionales de 16 millones de libras».

Según Grönroos (1984), las dos dimensiones de la calidad en el servicio son el aspecto funcional y el interés en la técnica. Es decir, el aspecto funcional es la manera en que se brinda el servicio, incluyendo el trato que se le da al cliente durante el proceso. Mientras que la calidad técnica considera funcionamiento del proceso en sí, el cual debe ser técnicamente correcto con resultados aceptables. Sin embargo, dentro de la percepción de la calidad del servicio de Grönroos, existe un tercer elemento que el cliente considera importante: la influencia de la imagen corporativa en la experiencia de calidad del cliente.

Otras aristas en la calidad en el servicio, consideradas por Lehtinen (1982) son: calidad física, corporativa e interactiva. En donde la calidad física son los aspectos visibles del servicio. La calidad corporativa se refiere a la apreciación de los clientes potenciales y actuales sobre la imagen empresarial. La calidad interactiva, por su parte, es la interacción entre la parte proveedora del servicio y el cliente.



Por lo que, si un restaurante basa su desempeño midiendo solo la calidad física, limitará la oportunidad de ofrecer un mejor servicio respecto a calidad corporativa e interactiva, que son precisamente las dimensiones basadas en la valoración del cliente. Es necesario preguntarle al comensal. De esta forma, si existiera una falta en el servicio, la empresa lo sabría y podrá mejorar aspectos específicos de la calidad, que debe servirse como una estrategia competitiva. Tanto los meseros, cocineros, gerentes y dueños deben comprometerse a dar cumplimiento a la calidad en el servicio. Pero, siendo receptivos, y sobre todo basar la calidad en lo que el cliente desea, y averiguar de forma permanente cómo se sintió utilizando el servicio.

Lovelock (1997 p 48) manifiesta que «sin una medición los gerentes no pueden identificar cual es la posición actual de su empresa, por ello es de suprema importancia realizar de forma periódica una medición de la calidad de los servicios ofrecidos por el sector».

Existen beneficios que aporta el hecho de ofrecer un servicio de calidad: primero que nada, permite que en un mercado tan competitivo como lo es la industria restaurantera, se diferencie de la competencia. Después, la obligación de mantener una comunicación abierta con el cliente, lo que a largo plazo deja de ser obligación y se convierte en una oportunidad de bajo costo para retener clientes.

Otro beneficio, los empleados se sentirán orgullosos de pertenecer a una empresa que logra la calidad en cada proceso. Por otro lado, la innovación constante será parte de las consecuencias de trabajar con sentido de alta calidad,

pues busca invariablemente nuevos métodos, técnicas, productos, o aptitudes para el uso del servicio, que logren mantenerlo con estándares de calidad. Las organizaciones restauranteras, así como el resto, tienen la obligación intrínseca de la mejora continua. Ya que, por medio de esta, dictan mayores posibilidades sobre su permanencia y éxito en el mercado competitivo.

La mejora continua, ha sido definida por Gutiérrez (2008 p.245) como «la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejora lograda». Toda empresa con responsabilidad y deseos de permanencia en el mercado está sujeto a la mejora continua, particularmente en la satisfacción del cliente. La forma más exacta de realizar un análisis de la situación actual (para obtener indicadores presentes con oportunidad de mejora y corrección), es por medio de la colecta de quejas y sugerencias directamente del usuario. Con el fin de obtener información exacta sobre las condiciones en las cuales se le prestó el servicio y mejoras recomendadas por el cliente.

Por lo tanto, la mejora continua no puede llevarse a cabo sin su respectiva retroalimentación con el cliente, con la finalidad de conocer errores, fallas o desviaciones que la empresa pueda tener, durante la ejecución de procesos internos. El control y la mejora continua deben ir de la mano, pues aunque el control es el establecimiento de políticas y lineamientos para el funcionamiento del restaurante, parte de este es la atención a errores actuales o prevención de fallas futuras. Por lo que se considera obligatorio conocer la opinión del cliente y coleccionar las fallas que se tienen en los procesos activos durante su estadía en el restaurante.

Según Ramírez (2006 p.153), «el control atiende a la corrección de desviaciones observadas para lograr la calidad propuesta». Esas desviaciones se pueden observar por medio de la aplicación de métodos de colecta sencillos y viables en cuanto a veracidad en las respuestas y economía en la aplicación. Es necesario proporcionar una definición precisa sobre el objeto de medición. SERVQUAL en su portal de internet, plantea una serie de dimensiones y variables de la calidad del servicio, las cuales fueron adecuadas a la industria restaurantera por Trujillo y Vera (2007), para definir de forma específica los factores de consulta con los clientes para tener información clara sobre el desempeño de la empresa restaurantera, a continuación, en la tabla 1 se muestran dichas adaptaciones.

**Tabla 1. Dimensiones y variables de la calidad del servicio**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
<b>Instalaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspecto interno y externo</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Higiene</li> <li>- Ubicación</li> </ul>	Características físicas que el cliente percibe a simple vista: colores, decoración y diseño de instalaciones. Confortabilidad en el mobiliario y espacios. Limpieza de las instalaciones y vajillas. Facilidad para llegar.
<b>Accesibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estacionamiento</li> <li>- Alternativas de pago</li> <li>- Recepción y cortesía</li> <li>- Conocimiento y habilidad</li> </ul>	Facilidad para acomodar el coche de forma segura. Facilidades y alternativas que ofrece el negocio para pagar. Trato de bienvenida que recibe el comensal. Grado de conocimiento del personal sobre los alimentos.
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación</li> <li>- Rapidez</li> <li>- Trato empático del personal</li> <li>- Entorno audiovisual</li> <li>- Iluminación</li> </ul>	Aspecto físico del personal. Grado de eficiencia con que el personal atiende las demandas del comensal. Percepción de familiaridad, entendimiento de necesidades, confianza, actitud. Música de fondo, programación de monitores de televisión. Iluminación adecuada de acuerdo con el tipo de restaurante.

Dimensión	Variable	Definición
<b>Ambiente</b>	- Aroma	Percepción de olores que el cliente al entrar al lugar.
	- Temperatura ambiente	El clima del lugar.
	- Auto identificación con tipos de usuarios	Qué tan identificado se siente el comensal con el tipo de clientes del restaurante.
	- Sabor	Los alimentos y bebidas deben tener un sabor agradable.
	- Olor	Percepción de un aroma agradable al olfato.
	- Variedad	Opciones para elegir.
<b>Comida</b>	- Presentación	Alimentos visualmente atractivos.
	- Higiene de alimentos	Alimentos que se perciban limpios y desinfectados.
	- Frescura de los alimentos	Apariencia de tener un buen estado y contener sus propiedades naturales.
	- Temperatura	Alimentos con la temperatura adecuada.
	- Servicio estandarizado	El cliente recibe la misma calidad del servicio bajo cualquier tipo de circunstancia.
	- Prestigio	Que el cliente perciba que el restaurante tenga cierto grado de reconocimiento.
<b>Consistencia y Honestidad</b>	- Cumplimiento	Que se le entregue lo que pide y que se tenga lo que se ofrece.
	- Atención a quejas	Solución rápida y adecuada a las quejas del cliente.

Fuente. Trujillo y Vera, 2007.

Con el cumplimiento y control de estas dimensiones y sus variables, se tiene una completa estandarización de la calidad del servicio. Lo cual permitirá que los comensales perciban una superioridad del servicio en los factores tangibles e intangibles.

La veracidad sobre el estado y nivel de percepción positiva de las dimensiones planteadas antes, solamente podrán obtenerse por medio de una aplicación periódica de un cuestionario o herramienta de retroalimentación completa que incluya las dimensiones sobre la calidad del servicio.

En referencia a la frecuencia de aplicación de herramienta, según Peters (2005 p.28), «debe ser obligatorio cada setenta o noventa días». Sin embargo, existen diferentes puntos claves para decidir la frecuencia como: ciclo de vida de la empresa, la cartera de productos o servicios, existencia de clientes frecuentes, cantidad de transacciones mensuales y sobre todo la capacidad de respuesta de la empresa a las quejas o sugerencias colectadas.

## Metodología

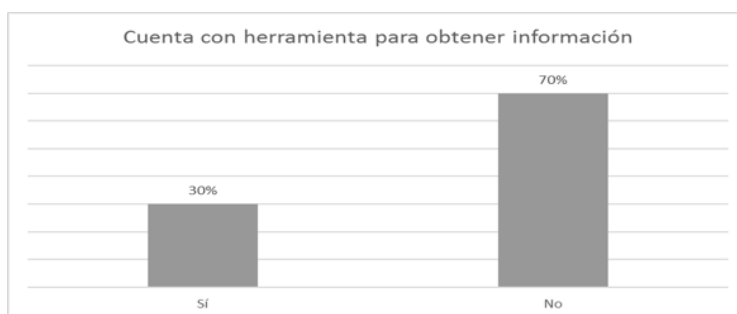
El proyecto es un primer inicio de una investigación que presenta una ventana de oportunidad para el mejoramiento, a través de un estudio cuantitativo. El documento se divide en dos secciones: 1) trabajo de gabinete que sirva de base conceptual; 2) trabajo de campo. La primera muestra antecedentes y revisión de literatura referente a la importancia del servicio al cliente y la retroalimentación para la mejora continua; mientras que, en la segunda parte, se proyectan dos gráficas, en donde se muestran los resultados de un instrumento elaborado en base al artículo de Vera y Trujillo (2009), que fue aplicado a una muestra aleatoria simple de 10 restaurantes apostados en el corredor Gómez Morín.

Para ello se tomaron como factores de medición, las variables y dimensiones mostradas en la anterior tabla 1. El artículo se basa en información primaria, proveniente de la información obtenida por parte de los empresarios, gerentes y en algunos casos empleados de los diversos restaurantes de la zona.

## Resultados

En referencia a los resultados obtenidos en la investigación, se graficó un primer reactivo, en el cual se le pregunta a la empresa si tiene alguna herramienta para obtener información respecto a la calidad del servicio. Los resultados expresan que el 30 % sí tiene una herramienta. El 70 % de los restaurantes investigados no tiene una herramienta, por lo que no colecta información con el cliente sobre la calidad que se le brinda en el restaurante.

**Figura 3. Restaurantes que cuentan con herramientas para obtén retroalimentación**



**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

El instrumento permitió la opción de que el encuestado expresara abiertamente el por qué, a lo que se detectó del 70 % de los encuestados (los cuales no tienen método de colecta sobre la calidad del servicio), la razón por la cual no tienen una herramienta. Las razones más comunes fueron las siguientes:

**Tabla 2. Matriz de frecuencia en respuestas**

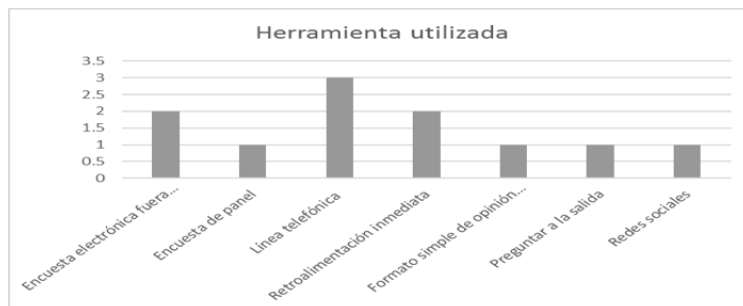
- No es necesario	- Los clientes ya son conocidos. - Yo conozco bien a mis clientes. - Observando es suficiente. - La experiencia y tiempo en el mercado. - No nos interesa.	40 %
- Nunca se ha implementado	- Es muy caro. - No hay tiempo.	30 %
- Es muy difícil	- Es muy caro. - No hay tiempo.	20 %
- Desconozco la razón		10 %

**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

Por otra parte, el 10 % de los restaurantes que no tienen herramienta, reconocen que en el pasado manejaban una herramienta, pero simplemente la dejaron de usar por descuido y falta de interés.

En el cuarto al siguiente reactivo, se le preguntó al 30 % de las empresas si cuentan con una herramienta y el tipo de herramienta que utiliza. Los resultados son los siguientes:

**Figura 4. Herramienta que utilizan para obtener una retroalimentación del cliente**



**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

Aunque pareciera una obligación organizacional que toda empresa debiera inspeccionar, se aprecia que muchas compañías no lo llevan a cabo con un método exacto de colección de datos, o incluso, consideran innecesario esta retroalimentación cliente-empresa. Ya sea por miedo, falta de compromiso, paradigmas sobre gasto innecesario, falta de tiempo o falta de iniciativa, es muy común encontrar restaurantes con la carencia de un método de retroalimentación sobre la calidad del servicio al cliente. Lo que genera un desconocimiento sobre áreas de oportunidad y mejoras en su oferta de servicio.

A continuación, las siguientes tablas, 3 y 3.1, muestran una matriz del concentrado de las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a la muestra.



**Tabla 3. Matriz de frecuencia en respuestas**

	<b>Corralito Steak House</b>	<b>El Chaparral</b>	<b>El Taco Tote</b>	<b>Juárez Burguer</b>	<b>Julias</b>
No. Empleados	20	36	22	8	8
Herramienta de calidad del servicio	No	No	No	No	Si
Negativa: razón	Nunca se implementó	Cliente frecuente y conocido		El dueño siempre está y no lo considera necesario	
Tipo de herramienta	Encuesta electrónica fuera del establecimiento	Encuesta de panel: una vez cambio de administración Línea telefónica Retroalimentación inmediata en la mesa del comensal	Línea telefónica pero no a la vista	No	Otro: tiene un formato en el mostrador únicamente de opinión y comentarios
Frecuencia que la usa		Diario	Una vez al mes	No	
% de clientes que contesta		50% o más	20%	No	
Sobre qué pregunta en instalaciones y ambiente		Comodidad, iluminación y sabor	Sabor	No	
Sobre qué pregunta en accesibilidad				No	
Sobre qué pregunta en personal		Trato empático del personal	Rapidez	No	
Sobre qué pregunta en comida		Presentación y frescura de los alimentos	Presentación e higiene de los alimentos	No	
Sobre qué pregunta en ética			Atención a quejas	No	
Comentarios		Comenta el Sr. Morales que en sus 31 años trabajando, conoce a la mayoría de los clientes, por lo que son clientes conocidos. Su estrategia es recibirlos en la entrada y pasar a platicar.			

**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

**Tabla 3. Matriz de frecuencia en respuestas (Continuación)**

	Playa Bichis	Pomodoros	Primos	Red Cow	Simplementedeli
No. Empleados	40	5	2	6	6
Herramienta de calidad del servicio	Si	No	No	No	Si
Negativa: razón		Soy empleado y no sé	Porque se acaba la comida del plato	Nunca se ha puesto	
Tipo de herramienta	Encuesta electrónica dentro del establecimiento	Otro: preguntamos a la salida			Línea telefónica (tiene teléfono mas no usa línea de quejas y sugerencias) Visita del personal a la mesa de los comensales para retroalimentación inmediata Otros: Facebook
Frecuencia que la usa	Otro: por mesa a atender	Por cliente			Diario
% de clientes que contesta	50% o más	50% o más: todos			20%

**Fuente. Elaboración propia basada en trabajo de campo.**

En los restaurantes que formaban parte del 20 % que sí buscaba retroalimentación del comensal, no tienen establecido una frecuencia exacta de aplicación. También se encontró que los gerentes tienen esa información al momento, pero solo el 10 % realmente genera un cambio o modificación de mejora para el bien del restaurante. Así entonces, el hecho de adoptar un método de colecta de quejas y sugerencias sin fin de mejora solo será pérdida de tiempo y esfuerzos para clientes y empleados.

## Conclusiones

Los administradores y gerentes responsables del funcionamiento de estos restaurantes, han sido elegidos en estos puestos de alta confianza por años, y es su experiencia frente al negocio lo que los hace creerse capaces de llevar una gerencia tradicional dentro de la organización, incluso sin tener estudios o capacitaciones respecto a la satisfacción del cliente y sus dimensiones.

Los restaurantes investigados tienen años utilizando las mismas técnicas con sus comensales respecto a la calidad del servicio. A través de esta investigación se aprecia que no le procuran valor suficiente a la retroalimentación sobre la satisfacción del cliente. Incluso, utilizan otras técnicas informales para «adivinar» la satisfacción del comensal.

En esta búsqueda se encontró que la mayoría de los clientes no tiene un medio directo con la empresa para manifestar sus quejas o sugerencias sobre la calidad del servicio. Una queja ignorada, como se ha dicho antes, aumenta las probabilidades de perder al cliente.

Los administradores, empleados y dueños, confían tanto en su producto, que no consideran relevante escuchar al cliente. En la metodología aplicada, un alto número de empresas utiliza la observación directa del comensal para conocer acerca de su satisfacción. Es decir, si el consumidor consume todo, considera que es un cliente satisfecho. Esta técnica no favorece la retroalimentación entre cliente y empresa, pues no existe comunicación directa que permita descubrir factores negativos de la empresa.

Toda queja debe ser vista como un área de oportunidad de mejora. Por lo que en las organizaciones deben propiciarse espacios para recibir quejas (virtual o físico), así como dar lectura a esos reclamos y a partir de este análisis generar mejoras claras dentro de la organización.

Es decir, toda empresa que posea procedimientos, políticas, y recursos para la calidad en la atención al cliente logrará tener una ventaja competitiva, que ayuda a que el cliente tenga confianza en la empresa. Las organizaciones orientadas en el cliente utilizan herramientas para conocer las necesidades y expectativas de este, así como el control y gestión de las quejas y recomendaciones que el consumidor realiza en base al servicio recibido.

Por lo que se recomienda tener un método de colecta de quejas y sugerencias en restaurantes. De esta forma se podrán medir los niveles de desempeño del restaurante en: Satisfacción del cliente y calidad del servicio.

Como conclusión, solamente se logrará tener una alta calidad del servicio cuando se escuche la retroalimentación de los clientes externos. Por lo que es necesario que toda empresa cuente con un sistema de recepción, atención y seguimiento de quejas del cliente. Lo cual resultará en un alto beneficio en la cartera de clientes y en la mejora continua de los estándares de calidad.

## Referencias

- Trujillo, A. (2007). Factors that constitute service quality for mexican consumers in restaurants. Miami, EE. UU.: CLADEA, 42 Annual Assembly of Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.
- Coquillat, D. (marzo de 2012). Tecnología e innovación para restaurantes. Recuperado de <http://www.diegocoquillat.com/como-gestionar-comentarios-negativos-en-restaurante/>
- David, A., y Aaker, G. S. (1974). Consumerism: Search for the consumer interest. New York: Free Press.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dutka, A. (1998). Manual de AMA para la satisfacción del cliente. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Fremantle, D. (1998). Lo que le gusta a los consumidores de su marca. España: Editorial Deusto.
- Gómez, H. S. (2006). Conceptos básicos en servicio al cliente. Colombia: Ltda.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European journal of marketing.
- Gutiérrez, M. (2008). Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad. México: Limusa S.A. de C.V.

- Hansemark, O. C., y Albinsson, M. (2004). Customersatisfaction and retention: experiences of individual employees. *Managing service quality: an international journal*, 40-57.
- INEGI. (2009). La industria restaurantera en México. Censos económicos 2009. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono\\_Restaurantera.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf)
- Lehtinen, U. (1982). *Service quality: A study of quality dimensions*. Service management institute Helsinki.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice Hall.
- Maesincee, J. K. (2003). *El marketing se mueve*. Buenos Aires: Paidós.
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral*, 4, 25. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002)
- Perdomo, Y. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG*, 6. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/469/1156>
- Pérez, V. C. (2007). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.

Peters, T. (2005). 50 claves para hacer de usted una marca. Barcelona: Deusto.

Ramírez, C. (2006). Administrando la calidad para el cambio. México: Editorial Limusa Noriega Editores.

Schiffman, L., y Kanuk, L. (2005). Comportamiento del consumidor. Naulcalpan Estado de Mexico: Pearson.

Urrutia, J. A. (2016). Redes empresariales en el sector turismo y servicios para la mejora de competitividad en ciudad Juárez, chihuahua, México: caso parque central hermanos escobar y pymes aledañas. Cuadernos de Turismo, 421-436.



## Importancia de la RSE en la competitividad de las empresas

Autor:  
Dr. Raúl Eduardo Cabrejos Burga  
Universidad Alas Peruanas - Perú

*En mi opinión, las empresas exitosas del futuro serán aquellas que decidan alinear los valores de la empresa con los valores personales de sus empleados. Los mejores talentos quieren hacer un trabajo que contribuya a la sociedad, con una empresa cuyos valores compartan, donde sus acciones cuenten y sus opiniones importen.*

*Jeroen van der Veer*

Marquina (2016) menciona que Jeroen van der Veer, gerente holandés quien participó en el Foro Económico Mundial en el 2009, opinó que las empresas que realmente alcanzan el éxito se debe al equilibrio entre el desarrollo económico de esta con el desarrollo de las personas que la integran, esto se logra cuando la empresa tiene presente en la visión a sus empleados, haciendo coincidir sus valores con los valores personales, esta acción empresarial permite que un empleado se identifique como parte de la empresa, ya que sus opiniones son tomadas en cuenta por el gerente en la toma de decisiones, por lo tanto, sus actos estarán orientados al desarrollo propio de la empresa, ha esto se considera como parte de la responsabilidad social de la empresa –RSE–.

Una empresa que se comprometa con la responsabilidad social empresarial –RSE–, contribuirá al desarrollo sostenible de sociedad, para lograrlo tendrá que ser innovadora, cuidará su imagen y reputación, incrementando su productividad,



estos principios hacen que la empresa sea más competitiva. De acuerdo con las diferentes definiciones que existe de responsabilidad social empresarial, concluyo que «la Responsabilidad Social Empresarial –RSE– está referido a lo que la empresa genera a sus stakeholders, en el ámbito interno y externo, durante todo el proceso productivo sea esto bueno o malo, con la finalidad contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad».

La responsabilidad de una empresa con sus inversionistas –stockholders– es generar un mayor rendimiento económico –utilidades–, convirtiéndose en una organización rentable para la sociedad. Para considerar que una empresa es responsable con la sociedad tiene que ser competitiva, por ser la empresa una organización que produce bienes o servicios para cubrir las necesidades de la sociedad, para esto la empresa transforma los insumos y recursos que dispone la nación o Estado, mediante el buen uso de los recursos que dispone ocasionando el menor costo posible.

Lo importante es que la competitividad obliga a la empresa a ser coherente entre lo que debe ser con lo que es, esto significa que los objetivos planificados en cuanto a los aspectos sociales y ambientales se cumplan, encontrando un equilibrio entre la competitividad de la empresa y los intereses de la sociedad. Siendo la productividad el resultado entre los recursos empleados y cantidad de bienes o servicios producidos en un tiempo determinado, es necesario tener presente los impactos sociales, económicos y ambientales en la elaboración y formulación de estrategias para los negocios, para lograr esto se requiere implementar estrategias de competitividad responsable.

Las empresas que implementen estrategias de competitividad responsables deben ser motivadas por el estado mediante estímulos, así como sancionar a aquellas que no cumplan con el desarrollo sostenible de la sociedad.

Tamayo (2015) menciona que Deepak, S. de la Confederación de Industria India sostiene que las empresas mediante la responsabilidad empresarial con la finalidad de incrementar su participación del mercado, reduzcan los riesgos, capten personal mejor capacitado e innovadores, lo que les permitirá obtener mayores ingresos económicos, haciendo a la empresa más sólido financieramente, ya que reducirá costos haciéndole más competitivo.

El mayor porcentaje de empresas que se consideran vienen realizando la responsabilidad empresarial, lo hacen en forma paralela a las actividades propias de la empresa, muchas de ellas por definición no corresponden a actividades de responsabilidad social, sino a actividades de acciones cívicas, bienestar social y filantropía, razón por la cual no se percibe que esto les genere una ventaja competitiva.

Las actividades propias de las empresas que son responsables con la sociedad, deben considerar dentro de su planeamiento estratégico (largo plazo), los objetivos con políticas que conduzcan a la responsabilidad empresarial. De esta manera las actividades conducentes a la responsabilidad social, estarán consideradas dentro de los objetivos empresariales de corto y mediano plazo, para que junto con las acciones previstas por el estado contribuyan al desarrollo de la sociedad disminuyendo los efectos negativos o incrementando los efectos positivos.

La coordinación con los organismos del estado es importante para la competitividad responsable de una empresa, estrategia que permite la participación en programas que disminuya los impactos sociales, económicos y ambientales que la empresa genere. Una empresa para ser considerada en el siglo XXI como competitiva, debe poner en práctica la responsabilidad social, concepto que abarca actividades conducentes a garantizar el desarrollo de la sociedad en forma sostenible.

Para garantizar el desarrollo de la sociedad en forma sostenible, las empresas deben dar cumplimiento a los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, estos principios involucran a los grupos de interés de una empresa – *stakeholders* –, en las áreas de los derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, de esta manera se estaría generando la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Cuando hablamos de innovación, imagen y productividad de una empresa, nos estamos refiriendo al nivel de competitividad de la empresa. La eficiencia es un resultado de la competitividad que permite la reducción de los costos de producción, permitiendo ampliar el mercado con nuevos productos y servicios sostenibles, garantizando la confiabilidad y transparencia, generando la fidelización de los clientes.

La RSE es una obligación moral de los que tienen la dirección de una empresa, una gestión responsable socialmente redundante en la generación de mayor utilidad, por consiguiente, es una empresa sostenible por los resultados financieros que beneficia a los grupos de interés. Se puede

considerar a la RSE, como una estrategia empresarial, ya que el cumplimiento a los principios del pacto mundial garantiza la satisfacción del grupo de interés de la empresa, asegurando de esta manera una posición en el mercado global.

La gerencia con RSE, da una mayor confianza al grupo de interés, mejorando su imagen y reputación, por lo que se debe considerar una inversión, ya que el resultado de su aplicación es el incremento de la competitividad de la empresa. La sociedad califica a la empresa que realiza acciones de RSE, como comprometida en el desarrollo, sobre todo en las áreas de la educación y en la protección del medio ambiente, esta es una forma de comunicar que están inmersas en la solución de problemas proyectando la imagen que es una empresa que va más allá de su actividad empresarial.

Para lograr la competitividad, es necesario que la empresa tenga una buena relación con los empleados, debiendo considerar la participación de ellos y sus representantes legales en el desarrollo empresarial.

Argandoña (2014) indica que cada persona tiene derecho y libertad de hacer la vida que quiera siempre que esta no incumpla la ley que lo perjudique o que con sus actos haga daño a otras personas. Con esta premisa, considera para indicar la importancia de la aplicación de los valores en el actuar de las empresas, si consideramos que el mayor flagelo que tenemos como sociedad es la corrupción de los funcionarios de la administración pública y privada, que obstaculiza el desarrollo sostenible de la sociedad. Tenemos que ver estrategias para lograr vencer este mal. Una empresa con menores niveles de corrupción es más competitiva. Esto

se puede comprobar, ya que para dar cumplimiento a los 10 principios del Pacto Mundial, se debe vencer a la corrupción, desaparecerlo o reducir los niveles, primordial para lograr el respeto a los derechos humanos, derechos laborales y respeto al medio ambiente.

Las empresas y organismos del estado ven a la persona como un ciudadano quien tiene derechos y deberes, estas se preocupan por cumplirlas de acuerdo con las normas legales establecidas, sin importarle si estas afectan la vida privada de cada ciudadano. Lo que uno haga en su vida privada no le interesa al estado.

¿Quién es el responsable que la sociedad sea honesta?, actualmente las organizaciones se preocupan de que las personas cumplan con las leyes, poniendo las barreras para que esto así suceda, evitando de esta manera uno salga del camino, sin interesarle cuales son los valores y virtudes que estos poseen, esto lleva a que los que la dirigen puedan llegar a realizar actos de corrupción.

Las organizaciones con responsabilidad social, son más competitivas, para esto se requiere gerentes que posean virtudes que conducen a la fraternidad, sin fraternidad sería imposible conseguir cumplir con los principios del pacto global, que es el camino obligado de la Responsabilidad Social Empresarial, que les permita contribuir al desarrollo sostenible de una sociedad.

## Referencias

- Marquina, P. (2016). Empresas responsables y competitivas, (primera edición). Perú: Pearson.
- Argandoña, A. (2014). Etica Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa. Revista IESE Insight. Recuperado de [http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=137771&idi=1&origen=3&idioma=1&\\_ga=2.204875088.1704878980.1540241436-116605932.1540241436](http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=137771&idi=1&origen=3&idioma=1&_ga=2.204875088.1704878980.1540241436-116605932.1540241436)
- Tamayo A. (2015). La responsabilidad social y la competitividad. Diario Responsable. Recuperado de <https://diarioresponsable.com/.../19679-la-responsabilidad-social-y-la-competitividad>



## **Invertir en los colaboradores, es invertir en la organización**

Autor:  
Dr. Juan Godoy Caso  
Universidad Alas Peruanas - Perú

***Descubrir la capacidad de cambio profundo de una organización  
empieza por ver el alma de la gente.  
Peter Sange***

### **Introducción**

Tradicionalmente se ha hablado de tierra, trabajo y capital como los clásicos factores de la producción, y desde los años 80 del siglo pasado se habla del capital del conocimiento o talento humano.

La presente ponencia tiene por objetivo presentar un breve diagnóstico sobre los problemas que enfrentan las organizaciones para satisfacer sus necesidades de talento humano, en razón de que en los últimos quince años el mundo ha experimentado cambios demográficos, tecnológicos y económicos que han transformado el panorama del empleo, generando recesión global y una lenta, endeble y desigual recuperación. Así mismo, las organizaciones de hoy enfrentan nuevos retos y orientan todos sus esfuerzos para mejorar los tiempos de reacción, aumentar la calidad, alcanzar el costo real más bajo y acelerar las innovaciones en productos y servicios; todo en un esfuerzo por seguir siendo competitivos en un mundo que se vuelve cada vez más pequeño ante el rápido avance de la tecnología de las comunicaciones.

Se tratan temas relacionados a la dificultad para encontrar talento. El impacto de la escasez de talento. El talento y la motivación. La motivación, satisfacción y desempeño. La revolución de las habilidades. Valores. La motivación y los valores. Talento, valores y motivación. La necesidad de retener el talento. ¿Por qué invertir en desarrollar las habilidades de los trabajadores? 10 razones para invertir en la gestión del talento. Estrategias que están siguiendo los empleadores para superar la escasez de talento. Merco Talento 2017 premió a las empresas peruanas líderes en retención de talento.

Para finalizar se presentan algunas conclusiones, en las que se resalta la importancia del talento y la necesidad de las decisiones de los gestores para retener a los talentos.

### **Dificultad de encontrar talento**

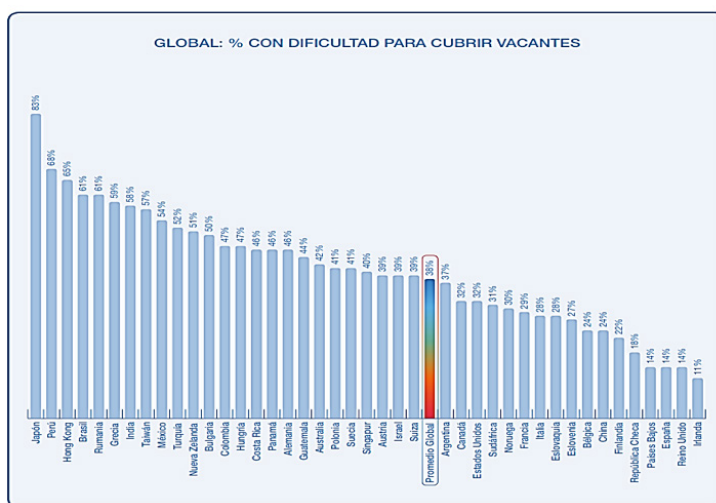
Según la encuesta realizada por la corporación multinacional estadounidense ManpowerGroup en el 2015, el número de empleadores globales que indicaron escasez de talento en ese año alcanzó un porcentaje de 38 %, siendo considerado como el mayor en siete años. La encuesta también dio como resultado que el 83 % y 68 % de los empleadores en Japón y Perú respectivamente, mostraron la mayor dificultad para cubrir sus vacantes, mientras que solo el 11 % de los empleadores en Irlanda reportaron dificultad para captar talento. Así mismo, el número de empleadores que registraron escasez de talento se incrementó de manera más contundente en Singapur –40 %– Sudáfrica –31 %–, Rumania –61 %– y Grecia –59 %–; mientras que el número de empleadores argentinos fue el que más disminuyó y se reportó en un 37 %.



El resultado permitió saber que por cuarto año consecutivo, los puestos de oficios calificados fueron los más difíciles de cubrir para los empleadores a nivel mundial, los representantes de ventas ocuparon el segundo lugar, los puestos ubicados en segundo y tercer lugar en el 2014 constituido por ingenieros y técnicos, bajaron al tercer y cuarto lugar respectivamente; en tanto el puesto con mayor ascenso en la lista mundial de los 10 puestos más difíciles de cubrir fue el de choferes, que pasó de la décima a la quinta posición.

El porcentaje de empleadores que mencionó que la escasez de talento impacta su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente se mantuvo en el mismo nivel que en 2014 –54 %–, lo que confirmó que no se estaba haciendo lo suficiente para abordar la escasez de talento en todo el mundo.

**Figura 1. Porcentaje con dificultad para cubrir vacantes**



**Fuente. ManpowerGroup (2015) Encuesta de escasez de talento**

Como puede observarse en la figura, la escasez de talento más severa fue registrada por los gerentes de recursos humanos en Japón –83 %–, situación que se viene repitiendo desde 2010. Por otro lado, dos de cada tres empleadores reportan dificultad para cubrir puestos de trabajo en Perú –68 %– y Hong Kong –65 %–, mientras que la escasez de talento es un problema para el 61 % de los empleadores en Brasil y Rumania.

### **Impacto de la escasez de talento**

La encuesta también dio como resultado que entre los empresarios piensan que la escasez de talento está afectando su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, cuyas consecuencias previstas más probables son una reducción en la capacidad para atender a los clientes –42 %– y una reducción en competitividad y productividad –42 %–. Además, 30 % reportó un aumento en la rotación de los empleados y 26 % anticipó una menor motivación y compromiso de los empleados. Uno de cada cuatro –25 %– esperaba una menor innovación y creatividad en su organización y la misma proporción mencionó que la escasez de talento puede conducir a mayores costos de compensación.

Por lo señalado líneas arriba, se puede decir que la escasez de talento en todo el mundo continúa siendo impulsada por la falta de candidatos disponibles y por la falta de competencias técnicas entre quienes están disponibles.

En la encuesta del 2015, la falta de candidatos que cubran el perfil al 100 %, fue la razón más común que dieron los

empleadores para explicar por qué tenían dificultades para cubrir sus puestos de trabajo, uno de cada tres (35 %) mencionó un aumento respecto al 31 % registrado en 2014. La falta de candidatos con habilidades técnicas tiene un impacto similar, con un 34 % de empleadores indicando esta razón, así mismo las habilidades técnicas que buscan los empleadores incluyen a candidatos que tengan las certificaciones específicas de la industria (16 %) y a aquellos con certificaciones en oficios específicos de la industria (13 %).

Uno de cada cinco gerentes de reclutamiento (22 %) dijo que la falta de experiencia está detrás de la escasez de talento, y un 17 % mencionó una carencia de habilidades profesionales. Los déficits de habilidades profesionales más frecuentes fueron la falta de profesionalismo (6 %) y la falta de entusiasmo, motivación y de una actitud de aprendizaje (6 %). Además, una barrera adicional para un 13 % de los empleadores, fueron los candidatos con expectativas salariales superiores a las que se ofrecen.

## Talento y motivación

Se define al talento como aquellos factores que dan diversas peculiaridades al esfuerzo o la actividad humana, tales como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.; y se define a la motivación, como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. También se puede decir que existen diversas teorías en relación con el tema de la motivación, en

la que se presentan básicamente dos posturas la de aquellos que opinan que sí es posible actuar sobre ella y la de quienes sostienen que la motivación, dado su carácter intrínseco, solo puede autogenerarse.

Es así como hacia mediados del siglo XX surgen las teorías humanistas en relación con el trabajo, propuesta que se levanta como una reacción al concepto tradicional de administración desde un punto de vista mecanicista.

Uno de los autores que aporta elementos de motivación en el trabajo es George Elton Mayo, teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas, quien constató con sus experimentos, principalmente el experimento Hawthorne realizado en 1927 en la empresa Western Electric Company, ubicada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, que consistió inicialmente en establecer la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los trabajadores, experimento que fue realizado en cuatro etapas obteniendo las conclusiones siguientes: a) el nivel productivo de un grupo empresarial depende de la integración social presente en este; b) los trabajadores se opondrán a cualquier cambio propuesto por la administración de la empresa que interfiera de manera perjudicial con sus intereses colectivos; c) los trabajadores no pueden ser tratados de manera aislada por parte de la administración de la empresa, sino que deben ser tratados como parte de un colectivo o grupo social; d) la motivación económica no era el factor determinante del rendimiento laboral de los trabajadores, sino que las motivaciones sociales y morales son las que influyen de manera determinante en el

desempeño laboral; e) el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales, las que pueden ser determinadas por el grupo social al cual pertenece dentro de la empresa.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow, conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista en su obra Una teoría sobre la motivación humana –en inglés, A Theory of Human Motivation– publicada en 1943, propone una pirámide de necesidades, en la que jerarquiza a las necesidades humanas en cinco niveles, de manera tal que:

- ◀ En el primer nivel conforme las personas van satisfaciendo sus necesidades básicas, como son la respiración, la alimentación, el descanso, entre otras, van generando otras necesidades de nivel superior que buscan también ser satisfechas hasta llegar al último escalón que es la realización personal.
- ◀ Las necesidades de seguridad, segundo nivel de la pirámide de Maslow, se refieren a la búsqueda de la seguridad física, de empleo, de salud.
- ◀ En el tercer nivel se encuentran las necesidades de afiliación como son las de afecto, amistad, intimidad sexual,
- ◀ El cuarto nivel está representado por las necesidades de reconocimiento o autoestima, en este de acuerdo con Maslow, las personas buscan el éxito, el respeto de los demás, el ser premiado.

- ◀ Finalmente están las necesidades de auto realización en las que los seres humanos prácticamente están ya en un estado de autoaceptación, creatividad y libres de prejuicios.

Otra importante teoría en el campo de la motivación, es la del renombrado psicólogo estadounidense Frederick Irving Herzberg, que se convirtió en uno de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas, siendo quien el año 1959 tomando algunas ideas de su antecesor Abraham Maslow, dio un paso inicial muy importante en materia de entender la importancia que tiene el saber que mueve a las personas a actuar dentro de una organización, es así como utilizando teorías anteriores y su experiencia personal, fue armando dos grupos de factores, lo que luego se lo denominó Teoría Bifactorial, de los higiénicos y los motivacionales; los higiénicos que consideró necesarios para producir una motivación efectiva y los denominados motivacionales que son más cualitativos que cuantitativos, es decir, inciden más en la creatividad y la imaginación en el trabajo; determinando que no hay diferencia real en la productividad pero si en la calidad de trabajo.

El economista estadounidense Douglas McGregor autor de las Teorías «X» – «Y», es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos, y sus enseñanzas tienen aún hoy mucha aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. En su obra El lado humano de las organizaciones, publicada en 1960, describe dos formas de pensamiento en los directivos, dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los

trabajadores solo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Cuando se publicó la obra, constituyó el inicio a una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. El empleado de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales, el empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

Refiriéndose a las teorías afirma dos posturas:

- ◀ **La primera es:** si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría «X».
- ◀ **La segunda es:** si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden auto controlar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría «Y».

Es decir, para McGregor, las organizaciones basan su forma de actuar sobre dos suposiciones, las teorías «X» e «Y», dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

### **Teoría «X»**

- Al ser humano no le gusta trabajar y siempre que puede lo evita.
- Las personas deben ser controladas a fin de que se logren los objetivos organizacionales.
- Las personas quieren tener seguridad y evitar las responsabilidades.

### **Teoría «Y»**

- Las personas aportan naturalmente su esfuerzo al trabajo.
- Los objetivos se logran cuando las personas se auto-controlan y disponen de libertad.
- La mayoría de las personas pueden ser creativas e innovadoras.

McClelland (1961) fue uno de los primeros en plantear el tema de la motivación de los emprendedores desde otros ámbitos, sostiene que la necesidad de logro es lo que realmente lleva a un individuo a convertirse en emprendedor; su hipótesis es que este factor es, en parte, responsable del crecimiento económico. A su vez, el desarrollo de esta atribución está influenciado en la persona por la crianza y por aspectos sociales y culturales del entorno. Su aporte consistió, además de descubrir que este rasgo de la personalidad es indispensable para ser un emprendedor de éxito, en demostrar que este no es obligatoriamente innato, sino que se puede desarrollar, y complementa la visión de Maslow y



Herzberg al establecer no los niveles motivacionales sino las categorías, basadas principalmente en las tres orientaciones de la naturaleza humana asociadas a los componentes del carácter:

1. Motivación de poder:
  - Búsqueda de independencia.
  - Instinto de posesión.
  - Mando y autoridad.
  - Competitividad.
  
2. Motivación de afiliación:
  - Instintos gregarios.
  - Sentido comunitario.
  - Altruismo.
  - Amistad y estima.
  
3. Motivación de logro:
  - Realización.
  - Actualización.
  - Perfeccionamiento.
  - Socialización.

A su vez, el desarrollo de esta atribución está influenciado en la persona por la crianza y por aspectos sociales y culturales del entorno. Su aporte consistió, además de descubrir que este rasgo de la personalidad es indispensable para ser un emprendedor de éxito, en demostrar que este no es obligatoriamente innato, sino que se puede desarrollar.

Diversos autores han identificado que las personas con alta necesidad de logro quieren hacer bien las cosas y obtener

resultados mejores que otros, incluyendo a los que tienen más autoridad; disfrutan tomando responsabilidades personales y recibiendo realimentación por sus acciones. De igual forma, muchos estudios empíricos han resaltado la importancia de la necesidad de logro como característica de los emprendedores y su relación con el éxito de las empresas creadas por estos, tal como lo sostienen la Ph. D. in Management and Business Virginia Barba-Sanchez y el Dr. Carlos Atienza-Sahuquillo en su obra Teorías de la motivación y su aplicación a la creación de empresas, publicada el 2011.

### **Motivación, satisfacción y desempeño**

En las organizaciones es frecuente preguntarse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada, pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas no tienen nada que ver con las necesidades de la organización. Esta consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar que el objetivo de la persona inherente a la motivación, debe ser coherente con los objetivos de la organización.

Dentro de la motivación se distinguen dos tipos: la intrínseca y la extrínseca. Se da la intrínseca cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o castigo que ello puede significarle. La extrínseca ocurre cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados, es decir, para conseguir un premio o evitar un castigo. El premio no necesariamente

habrá de ser monetario –puede ser una promoción, mayor reconocimiento, etcétera–, un factor importante de la motivación extrínseca suele ser el régimen de evaluación y recompensas de la gestión de los recursos humanos. Ambos tipos de motivación no son excluyentes, una persona puede estar motivada para una tarea tanto intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener motivación intrínseca y no extrínseca, o viceversa.

Adicionalmente a los factores citados, existen otras circunstancias que pueden también influir en la motivación del empleado, tales como el estado de ánimo, la salud, los roles que se juegan en el trabajo, entre otros. La diversidad de factores que pueden intervenir en el proceso de la motivación, refleja parte de la problemática en la definición de los elementos que pueden incentivar a los empleados y en cierto modo explica por qué a ciertos empleados les resultan gratificantes ciertas condiciones ofrecidas por la organización y a otros no. Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada parte se había planteado.

Por ello, para mejorar la motivación de los trabajadores se debe tener en cuenta en primer lugar identificar las características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. ¿Es el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto por sus conocimientos como por sus competencias? La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas.

Esto es bueno para el empleado y para el empleador. Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable.

Considerando que un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo, algunos líderes piensan que para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño, son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él –percepción del rol–, la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización y si se considera lo que los teóricos en el tema proponen, las necesidades del trabajador así como el nivel en que el trabajo le permite satisfacerlas.

Es importante también tener en cuenta las necesidades de la propia organización, para ello Martha Alles en su libro Desarrollo del talento humano basado en competencias, publicado en el 2005, recomienda que se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si se logra adecuar a las personas con la organización, los empleados verán sus necesidades satisfechas, o al menos parte de ellas, y la organización también. Finalmente, algo que puede lograr resultados importantes en términos de un mejor desempeño, consiste en establecer premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

Para resumir, se puede decir que las relaciones motivación, satisfacción y desempeño, podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

*Si tus necesidades son para un año siembra granos*

*Si son para diez años, planta árboles*

*Si son para cien años, forma hombres.*

*Proverbio chino*

## **La revolución de habilidades**

En enero del 2017, Manpower publica un estudio realizado en julio del 2016, al que denomina “La revolución de habilidades”, y en el que señala que estamos participando de tiempos en donde ayudar a las personas a actualizarse y adaptarse rápidamente al cambiante mundo del trabajo será el desafío que definirá nuestro tiempo. Los que tengan las habilidades tomarán las decisiones, crearán oportunidades y elegirán cómo, dónde y cuándo trabajan, los que no vean hacia el futuro, no podrán mejorar sus circunstancias. Esta polarización de la población que se está presentando ante nuestros ojos no es buena para la sociedad o los negocios, necesitamos desarrollar una fuerza de trabajo agresiva que aborde la creciente brecha entre los que «tienen» y los que «no tienen».

Dice que ahora es tiempo de que los líderes sean responsables y receptivos, no podemos disminuir la tasa de avance tecnológico o la globalización, pero podemos invertir en las habilidades de los empleados para incrementar la adaptabilidad de nuestra gente y las organizaciones. Los individuos también necesitan alimentar su capacidad de aprendizaje, su deseo y habilidad de aprender nuevas competencias para mantenerse relevantes y seguir siendo empleables.

Menciona que necesitamos tomar medidas inmediatas para acelerar el proceso de actualización y capacitación de los colaboradores actuales, para asegurar que contamos con una fuerza de trabajo con las habilidades requeridas para el futuro. También requerimos atraer a aquellos que no están participando completamente en la fuerza laboral. Las nuevas tecnologías pueden ser caras y requerir personas con habilidades especiales, así que los empleadores todavía están dudando en implementar la automatización y prescindir de los trabajadores. Por lo que, en el corto plazo, el futuro del trabajo es prometedor.

Refiriéndose a que el futuro del trabajo es prometedor, señala que la mayoría de los empleadores esperan que la automatización y el ajuste a la digitalización traigan una ganancia neta para el empleo. El 83 % pretende mantener o incrementar su plantilla laboral y actualizar a su gente en los próximos dos años. Solo el 12 % planea reducir los empleos como resultado de la automatización. Las habilidades y el talento importan aún más en la revolución de habilidades. Los ciclos del conocimiento son más cortos que antes, y esta situación tiene significativos efectos en las nuevas generaciones, donde la tecnología está cambiando todo:

los empleos, las relaciones sociales, los viajes, las compras y también la educación. Se trata de la incorporación de internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y socialización.

Señala también que las personas que trabajan en empresas pequeñas de Tecnologías de Información (IT), y de actividades relacionadas con servicio al cliente, deben de sentirse optimistas, los empleadores de esas compañías tienen mejores expectativas en cuanto a incrementar sus plantillas laborales. También se espera un rápido crecimiento en la demanda de analistas de datos, requeridos para darle sentido al big data, en todas las industrias y ubicaciones, y los representantes de ventas especializados para comercializar ofertas digitalizadas. En recursos humanos, el número de empleados se incrementará en el corto plazo a medida que orientan a las organizaciones durante este periodo de ajuste.

Sobre la necesidad constante de adquisición de habilidades, agilidad y capacidad de aprendizaje, considera que, en la revolución de habilidades, cambiará el valor que le damos a las diferentes habilidades, la digitalización y el crecimiento del trabajo calificado traerán oportunidades, siempre y cuando las organizaciones y las personas estén preparados. La tecnología reemplazará las actividades rutinarias, tanto manuales como cognitivas, para que las personas puedan asumir tareas no repetitivas y funciones más satisfactorias. La creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva, serán aprovechadas por el potencial humano y permitirán a la gente convivir con robots, en vez de ser reemplazados por ellos.

Ampliando lo mencionado en el párrafo anterior, señala que las personas se darán cuenta, cada vez más, que

necesitan actualizarse y diversificarse en nuevas áreas. La adquisición de habilidades, la agilidad y la capacidad de aprendizaje serán cruciales. En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE –, están creciendo más rápidamente los trabajos que requieren mayores niveles del dominio de habilidades. Las industrias más perjudicadas afectarán de manera desproporcionada a algunos trabajadores más que a otros, los poco calificados, los de bajo rendimiento y las mujeres. Las posiciones en ventas, operaciones comerciales y financieras, así como las administrativas están en peligro de la automatización, las cuales cuentan con una gran proporción de mujeres. Las industrias que se espera crezcan, incluyendo arquitectura, ingeniería, computación y matemáticas suelen tener una menor participación femenina. Si la tendencia actual continúa, las mujeres podrían enfrentarse a la pérdida de tres millones de trabajos y solo medio millón de nuevos empleos, más de 5 puestos de trabajo perdidos por cada uno creado.

Finaliza el párrafo indicando que, para las personas, la empleabilidad –la habilidad de obtener y mantener un trabajo ideal– no dependerá más de lo que ya saben, sino de lo que probablemente aprenderán. Las compañías que puedan tener una mezcla adecuada de gente, habilidades y tecnología son aquellas que triunfarán. Tenemos que estar listos para nuevos empleos y nuevas habilidades, eso es lo que queremos decir con la revolución de habilidades.



## Los valores

Para el general Gordon R. Sullivan, jefe del Estado Mayor que dirigió el proceso de transformación del Ejército de los Estados Unidos, y el coronel Michael V. Harper, uno de los hombres claves en la planeación estratégica, y autores de *La esperanza no es un método*, publicado en 1998; consideran que los valores compartidos son el fundamento del ejército, refieren que la gente y las unidades saben qué esperar y saben que pueden contar unos con otros. Señalan como esencia del ejército, la competencia, carácter, sacrificio, deber, honor, país y nación; para alcanzar la victoria.

El líder debe crear un contexto moral para lo que trata de lograr, no importa lo que la organización hace o espera hacer, todo gira alrededor de la gente, y dentro de cada individuo hay una persona ideal que se debe hacer surgir. Los valores le dan calidad de autoordenamiento a una organización, una especie de freno organizacional, que da dirección y estabilidad en épocas turbulentas, de tensión o de cambio. Los valores dan, tanto a los líderes como a los seguidores, una base para mirar confiadamente más allá de los asuntos de cada día.

Los valores compartidos expresan la esencia de una organización, enmarcan las expectativas, suministran alineación y establecen el fundamento para la transformación y el crecimiento. Al poner énfasis en los valores, el líder señala lo que no cambiará, dándole a la gente un ancla en una marea de incertidumbre y un contexto estratégico para tomar decisiones y acciones que desarrollarán la organización. El liderazgo empieza con los valores organizacionales compartidos que hacen posible la confianza subyacente en las relaciones entre quienes constituyen la organización.

No hay una receta sencilla para construir confianza, los líderes pueden contribuir a un clima de confianza mostrando compromiso, valor moral, honradez, respeto por la dignidad humana e integridad.

Conducir el cambio significa hacer dos trabajos simultáneamente, conducir la organización durante el día y hacerla llegar al día siguiente. La mayoría de la gente se demorará en entender la necesidad del cambio, preferirá que el futuro se parezca al hoy; así desplazará su vida y su sentido de la realidad lo menos posible. El liderazgo que transforma requiere una aproximación personal muy directa, actuando y dirigiendo la acción, y estableciendo la confianza necesaria para que los colaboradores se desplacen del modelo del hoy y se mueva hacia el futuro.

Los ejércitos no fracasan del mismo modo que las empresas, pues pese a su fracaso los ejércitos continúan existiendo, aunque convertidos en ineptos; el problema histórico de un ejército no es simplemente un problema de política y de presupuestos, es fundamentalmente el no estar preparados para una guerra. Sin una crisis perceptible que galvaniza a la gente hacia la acción, hay una enorme resistencia al cambio, resistencia que no se nota sino más tarde en el proceso si se está comenzando por el fondo.

Sullivan y Harper (1998) señalan que cuando nos fijamos en organizaciones que tienen éxito en hacer la transición hacia la nueva época, encontramos en ellas algunos ideales comunes:

- Una pasión genuina por lo que hacen.

- Un sentido de evolucionar y no de ser meramente, acompañado por un sano sentido de la urgencia.
- Una amplitud de visión que permite correr riesgos – atreverse a tener éxito– apoyada en valores y ligada al futuro por una arquitectura estratégica en la cual cree la gente.
- Un gesto por aprender de todo lo que hacen.
- Una creencia profunda y duradera en la gente, sin la cual todas las palabras y las buenas intenciones carecen de sentido.

### **Motivación y valores**

Para el empresario español Emilio Gutiérrez, socio director EGV formación y colaborador de AEBALL/UPMBALL de Barcelona, el modelo de diagnóstico subjetivo sobre el nivel de motivación de los equipos, basado en la determinación de su existencia a partir de la evaluación del desempeño, ha quedado anclado en los últimos compases del pasado siglo. En la situación actual, la dirección de RR. HH., debe ser capaz de identificar tanto el nivel de motivación como el tipo de motivación que afecta a aquellos profesionales sobre los que actuar con medidas y políticas encaminadas a la retención de estos. Ese tipo de motivación va a estar muy relacionado con el tipo de compromiso de la persona y los valores de esta.

Señala que nos podemos encontrar ante tres tipos diferentes de motivación:

1. Firme: el profesional está convencido de estar en la organización que tiene que estar. Comprende y comparte los objetivos estratégicos de la misma sobre los cuales, en mayor o menor medida, ha sido informado directa o indirectamente. Defiende la misión y visión de la empresa si la conoce y, cuando no, cree tenerlas claras. Sencillamente desea estar en la organización en la que está y su propensión a contemplar otras alternativas, es claramente negativa. Sus valores entran en riesgo cuando se plantea un cambio profesional.
2. Acomodatícia: la persona se siente cómoda en su organización ante la dificultad de procurarse un cambio ocupacional, bien por miedo o aversión al riesgo o simplemente porque cree no estar preparada para “dar el salto”. Se incluyen en esta clasificación las personas que se sienten en deuda con la empresa por determinados “lastres emocionales” acaecidos en el pasado o «retribuciones inmerecidas» y de difícil consecución de estas en el mercado actual.
3. Servidumbre: la persona se encuentra condicionada a estar en la empresa por factores como la imagen social del puesto que ocupa o la incapacidad para justificar en su entorno más próximo un cambio de ocupación, aunque esta pudiera representar una mejora profesional y personal en detrimento, aunque aparente, de la imagen que ofrece su estatus actual. Estas tres categorías de motivación, difícilmente se dan en estado puro. Es decir, difícilmente podrá encuadrarse a un profesional sensible en una de las tres al cien por cien.

Además, factores como la antigüedad en la organización, el tipo de empresa y la edad, pueden favorecer la pertenencia a uno u otro tipo. No obstante, la dirección de Recursos Humanos deberá diagnosticar y decidir sobre la categoría predominante a la que pertenece cada uno de los profesionales sensibles, con el fin de acometer la política de retención más adecuada en cada caso.

### **Talento, valores, motivación**

Gutiérrez (2013), refiriéndose a la situación por la que atraviesa la economía de las empresas que representa, menciona que se ha reducido más que considerablemente la rotación de los equipos, y especifica que al hablar de rotación no nos estamos refiriendo, obviamente, a la que podríamos denominar rotación forzosa, ligada está a planes de reestructuración o ajuste de plantillas que favorezcan, no siempre la sostenibilidad del negocio y que no en pocas ocasiones, es una mera justificación para prescindir de aquellos profesionales que, en la coyuntura actual, puedan ser considerados como prescindibles. En cambio, nos referimos a la rotación voluntaria que se genera por la iniciativa de cambio de determinados profesionales que buscan una mayor y mejor proyección profesional aún en momentos en los que aparentemente el mercado es poco receptivo a dichos cambios.

Señala así mismo que en los últimos años se ha asistido a un claro cambio de tendencia que nos ha llevado de tasas de rotación de hasta el 30% a tasas cercanas a cero, o incluso negativas, si nos referimos a algunas organizaciones especialmente atractivas para el empleo.

## La necesidad de retener el talento

Gutiérrez también menciona que a pesar de la existencia de un determinado apoltronamiento y acomodamiento de muchos profesionales ante la gran incertidumbre que caracteriza ese mercado laboral, todas las organizaciones tienen, o intuyen tener, un determinado ranking de profesionales que deben ser objeto de una atención especial por su rendimiento y contribución a los objetivos estratégicos de la organización. En ese sentido, las empresas determinan qué profesionales deben ser considerados como «sensibles» y sobre los cuales se debe ejercer una política de retención que garantice o intente garantizar su máxima permanencia en la organización.

Considera que la dirección de RR. HH., de la mano de los responsables de las diferentes áreas funcionales de la empresa, debe elaborar políticas de retención basadas tanto en parámetros cuantificables y referidos a sistemas de retribución suficientemente atractivos, como con otros de carácter emocional, más relacionadas con aspectos estimulantes, con el tratamiento interno de la información de la empresa, la proyección profesional y la gestión de la comunicación interna tanto ascendente como descendente.

Finaliza el párrafo recomendando poner en marcha mecanismos que nos ayuden a diagnosticar sobre el nivel de motivación de los profesionales en general y, en particular de aquellos denominados sensibles. De esta manera, la existencia o no de motivación entre los integrantes de una organización, se convierte en un elemento básico para diagnosticar sobre la viabilidad de poner en práctica determinadas políticas orientadas a retener el talento.

## **¿Por qué invertir en desarrollar las habilidades de los trabajadores?**

Enrique Gallardo (2016), gerente de Desarrollo de Negocios Mercado Corporativo de Adalid Inmark de Chile, considera que hoy en día la capacitación es fundamental para las estrategias de desarrollo de las empresas, sobre todo porque existe mayor conciencia entre los trabajadores acerca de la importancia que tiene su crecimiento laboral. Ayudar al desarrollo personal de los trabajadores y mejorar las condiciones laborales genera sentido de pertenencia y mejores resultados para las empresas.

Menciona que según cifras del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo –SENCE–, más de 28 mil empresas capacitan anualmente a sus empleados en el país, cifras que se ven reflejadas en un análisis realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, en el cual se puede apreciar que entre más trabajadores tiene una empresa, mayor interés hay por formarlos. De hecho, un 63.9 % de las empresas grandes capacita, mientras que de las pymes 8.2 % lo hace, y de las empresas que forman, un 52.6 % posee trabajadores calificados, mientras que las empresas que no capacitan tienen un 41.1 % de personas calificadas.

Considera que ayudar al desarrollo personal de los trabajadores y mejorar las condiciones laborales genera sentido de pertenencia y mejores resultados para las empresas. Ello porque el activo más valioso que se tiene son los trabajadores, por eso cuidarlo e invertir en su desarrollo debería ser una prioridad para las compañías. Pues al mejorar las competencias laborales se obtienen beneficios como mayor compromiso, alta satisfacción y competitividad, y por consiguiente un incremento de la productividad.

Así mismo, menciona que una forma de invertir en los trabajadores es la educación continua, para lo cual hay que establecer un programa de desarrollo de competencias para que los colaboradores incrementen su capacidad y contribuyan positivamente en el desarrollo de la empresa. Lo otro es generar programas de capacitación permanentes en temáticas generales como inglés, ofimática, marketing, ventas, servicio al cliente, entre otros, que permiten una nivelación en el desarrollo de las personas. Pero una empresa no solo debe capacitar a sus colaboradores, también es importante entregarles la posibilidad de crecer dentro de la organización, valorar sus capacidades y contribuir a medida que vaya adquiriendo más conocimientos. En este sentido, es vital asignarle nuevas funciones para mantenerlo motivado.

Finalmente, señala que siempre hay que considerar que las capacitaciones no son un gasto, sino más bien una inversión. Porque al generar procesos de desarrollo no solo incrementamos la productividad de la empresa, sino que también es una gran estrategia de retención de talento.

### **¿Por qué las empresas deben invertir en sus colaboradores?**

Calero (2017), periodista nicaragüense en su artículo «¿Por qué las compañías deben invertir en sus colaboradores?» de la Revista Mercados & Tendencias, publicado el 4 de septiembre, señala que para Natalia Romero, experta en recursos humanos, la retención del cuerpo laboral es un gran reto para cualquier empresa, pequeña o grande y que poner en práctica un programa de desarrollo laboral puede disminuir



dicho desafío, ya que al invertir en su avance profesional, los empleados se sienten valorados por la organización y los motiva a continuar y crecer dentro de esta.

También menciona en su artículo que, según estudios realizados, los empleados leales son más comprometidos, tienen mayor motivación, son más productivos y requieren menos supervisión, que además el desarrollo laboral entrena a los empleados actuales y los prepara para ser promovidos dentro de la compañía. Así mismo, refiere que empleados seguros, leales y entrenados tendrán un mejor desempeño laboral, a la larga propondrán nuevas ideas y contarán con las herramientas necesarias para ejecutarlas; por ende, serán más eficientes y competentes. Esto conllevará a la reducción de costos dentro de la organización y se evitarían gastos de reclutamiento, los cuales pueden llegar a ser excesivamente altos.

Finaliza su artículo señalando que el entrenamiento profesional no necesita ser una tarea costosa y elaborada, que es más que todo un asunto de que los gerentes se tomen el tiempo de entender a sus empleados, reconocer sus habilidades y necesidades, y guiarlos para llenar esos vacíos; que los empleados son el activo más importante de cualquier compañía, y que invertir en su entrenamiento y desarrollo puede ser decisivo para el futuro éxito de la organización.

## 10 razones para invertir en la gestión del talento

Para la empresa española Actua Solutions, desde hace solo unos pocos años se habla con mucha frecuencia y se practica cada vez más la gestión del talento en las empresas. Y no es simplemente un término que esté de moda, es un objetivo estratégico de los departamentos de recursos humanos y de formación que ayuda a las empresas a:

- Reclutar a los empleados más talentosos y calificados disponibles.
- Formar a los empleados para que proporcionen las capacidades requeridas por la organización.
- Nutrir y retener a los empleados en su desarrollo en la empresa.

La distribuidora de fuente abierta de Moodle Totara Learning Solutions que forma parte de Actua Solutions, enumera 10 razones acerca de por qué invertir en la gestión del talento:

1. Te asegurarás de que tienes a la persona adecuada haciendo el trabajo correcto. Cuando detectas las habilidades y puntos fuertes de las personas, podrás identificar al mejor candidato para cada cargo. Los marcos de competencias en la gestión del talento te permiten hacer un balance de las habilidades en tu organización. Esto se traduce en un incremento tanto de la productividad como de la satisfacción.

2. Aumentarás y motivarás la pasión de tu personal. Si ves al personal como un número más, ellos lo notarán. Por otro lado, si los valoras, inviertes en ellos y en su futuro, ellos trabajarán para el bien de la organización y no solamente por su sueldo.
3. Fomentarás la lealtad de tu personal –muy importante con las generaciones más jóvenes–. Las personas ahora prefieren jerarquías organizacionales planas y desean un sistema de gestión del desempeño claro.
4. Identificarás y podrás ajustar las brechas de habilidades entre los trabajadores de tu organización. La diferencia de rendimiento entre la gente con talento y los que tienen menos talento es enorme. Los empleados y la gestión de sus habilidades son la fuente más importante de las competencias y fortalezas en una organización.
5. Tendrás las herramientas para retener a tus mejores talentos. Es muy habitual perder a tu mejor personal porque se va a la competencia. Si inviertes esfuerzos en los programas de retención de empleados y estrategias para formar y fidelizar al personal, mantendrás en plantilla a las personas de calidad.
6. Cometerás menos errores en la contratación de nuevo personal. La calidad de una organización se mide por la calidad del personal que tiene. Muchos programas de gestión del talento implementan evaluaciones como parte del proceso de reclutamiento y selección.

7. Entenderás mejor a tu personal. Las evaluaciones periódicas a tus empleados pueden darte mucha información acerca de tu equipo. Al comprender sus necesidades, aspiraciones profesionales, fortalezas y debilidades podrás planificar mejor su desarrollo.
8. Tomarás mejores decisiones para el desarrollo profesional del equipo y de tu empresa. Cuando se identifica quién tiene un alto potencial, es más fácil invertir en su desarrollo profesional y alinear estos planes con la visión de la empresa.
9. Tus empleados se sentirán valorados y por lo tanto más motivados. Desarrollar en la empresa la cultura de la gestión del talento determina cómo los empleados valoran las organizaciones en las cuales trabajan y que se sientan parte de esa cultura.
10. Aumentarás la confianza del personal dentro de la organización. Si los empleados se identifican con las prácticas de gestión del desempeño, estarán más alineados con la visión de la organización. El resultado es una fuerza de trabajo comprometida y decidida a hacer lo que es mejor para tu empresa.

**Figura 3. Estrategias que están siguiendo los empleadores para superar la escasez de talento**



**Fuente. ManpowerGroup.**

Desarrollar las capacidades del personal existente, buscar nuevos canales de reclutamiento y aprovechar reservas de talento diferentes, son según ManpowerGroup (2015), las estrategias más utilizadas para abordar la escasez de talento a nivel mundial. Para afrontar la escasez de talento, los gerentes de reclutamiento a nivel mundial en el 2015 fueron más propensos a adoptar nuevas prácticas de recursos humanos (39%) aunque esta proporción disminuye del 47% registrado en 2014. Es así como más de uno de cada cinco (22%) empleadores busca explorar nuevas fuentes de talento para hacer frente a la dificultad que enfrentan para cubrir puestos, mientras que 18% está implementando modelos de trabajo alternativos, menor al 23 % obtenido el 2014.

Según la encuesta, uno de cada cinco empleadores (20%) a nivel mundial está revisando sus prácticas de recursos humanos para proporcionar más capacitación y desarrollo al personal existente, esto implica capacitación para desarrollar nuevas habilidades (13%) y entrenamiento para mejorar habilidades existentes (12%). También se observa una tendencia al uso

de prácticas de reclutamiento no tradicionales, tanto interna como externamente, opción seleccionada por un 18%, en comparación con el 13% en 2014 y 10% en 2013. De ahí que algunos empleadores están ofreciendo mejores prestaciones (5%) y sueldos iniciales más altos (5%), mientras que un 5% busca redefinir criterios de admisión para incluir a personas que carecen de algunas habilidades o calificaciones pero que tienen el potencial para adquirirlas. Con respecto a la búsqueda de nuevas fuentes de talento, la encuesta muestra que en el 2015 el 10% de los empleadores estuvo buscando explorar reservas de talento que no habían sido aprovechadas anteriormente, particularmente candidatos fuera de su región inmediata (3%) y jóvenes (3%) en tanto, el 8% de los empleadores está seleccionando a candidatos que no tienen las habilidades relevantes en la actualidad pero que cuentan con el potencial de aprender y crecer. Los empleadores que mencionaron implementar modelos alternativos de trabajo para abordar la escasez de talento fueron más propensos a concentrar su atención en mejorar el flujo de talento (7%), aunque la proporción que tiene este enfoque bajó del 10% registrado en 2014 y del 13% en 2013. Uno de cada 20 (5%) está rediseñando los procedimientos existentes de trabajo, por ejemplo, compartiendo las asignaciones de trabajo entre diferentes empleados.

Pulido (2017), periodista colombiana de línea económica, en su artículo publicado en el diario El Colombiano, el 26 de septiembre, menciona que algunas compañías han optado por identificar el talento mediante redes sociales, páginas especializadas, bancos de datos, alianzas con universidades, gremios o centros de educación técnica y tecnológica, así como compañías de consultoría. Claridad, transparencia y

propósito son tres elementos importantes para el empleado de hoy. Esto quiere decir que los trabajadores quieren conocer cómo se pueden desarrollar como profesionales dentro de la empresa; esas oportunidades generan compromiso.

Por otro lado, al diseñar un plan de desarrollo y de crecimiento para cada puesto de trabajo, es fundamental entender los retos y los desafíos que el cargo demanda. “No solo hay que mirar conocimientos o experiencias previas, sino habilidades y destrezas en cuanto a liderazgo, visión estratégica, toma de decisiones, manejo de personal, recursividad, disciplina, entre otras, que no siempre son tan evidentes”, añadió el directivo de Talengo, firma global consultora de recursos humanos. En este aspecto es importante evaluar la proyección del trabajador; si el empleador, por ejemplo, espera que llegue a una posición de liderazgo en los próximos tres años, para así diseñar un plan de carrera. Finalmente, al propiciar condiciones de bienestar y formación para sus trabajadores, los empleadores atraen y retienen ese talento humano que manifiestan como escaso, al tiempo que mejoran la productividad, por lo que, para retener al talento humano escaso, se puede recomendar a las empresas hacer una capacitación constante, crear experiencias laborales que ofrezcan retos a las nuevas generaciones que ya no se conforman con tener un buen salario y beneficios. Además, cuando se deja ir a un empleado se pierde la inversión monetaria que se hizo en su proceso de capacitación.

*La empleabilidad depende menos de lo que ya sabes, y más de lo que puedes aprender, aplicar y adaptar.*

*Mara Swan*

*Vicepresidenta de Estrategia Global y Talento de ManpowerGroup*

## **Merco Talento 2017 premió a las empresas peruanas líderes en retención de talento**

La gestión de talento es fundamental para asegurar el éxito de cualquier compañía, y las palabras clave son atracción y retención. En ese sentido Merco, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, monitor auditado cuyo seguimiento y verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de revisión independiente por parte de KPMG, Red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, de asesoramiento legal y fiscal, y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países, según la norma ISAE 3000, que publica su dictamen para cada edición. Actualmente Merco elabora seis rankings, Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y MRS, y tiene presencia en once países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, y en proceso en Centroamérica, Costa Rica y Panamá–.

En el presente año, Merco Talento se encargó de medir y condecorar a las marcas que han tomado las mejores acciones para retener el talento en sus líneas, es así que, tras exponer los mecanismos para evaluar las 15.373 encuestas a trabajadores, expertos en recursos humanos, estudiantes universitarios y de escuelas de negocios, además del público en general, se premió desde el puesto 100 al primero, quedando entre los diez primeros:

- Arca Continental-Lindley y Latam se ubicaron en los puestos 10 y 9, respectivamente, sin cambio alguno con la edición 2016.



- Scotiabank, en 8, es la única compañía ingresante en el top 10. Antes ocupaba el lugar 11. Por su parte, Ferreyros bajó del 6 al lugar 7.
- Antamina y Kimberly-Clark mejoraron dos posiciones, ubicándose en las posiciones 6 y 5, respectivamente.
- Alicorp dejó el top 3 del último año para caer al 4, mientras que Interbank escaló una posición y es el nuevo integrante del top 3 de Merco Talento.
- El 2 lugar, al igual que el año anterior, fue para el Banco de Crédito del Perú.
- Y por tercer año consecutivo, Backus AB Inbev se coronó como la mejor empresa en atracción y retención de talento del Perú.

## Conclusiones

1. En los últimos años se ha hecho visiblemente notorio la escasez de talento a nivel mundial, situación que compromete directamente al Perú, debido a haberse ubicado el año 2015 en segundo lugar en falta de talento después del Japón.
2. Para hacer frente a un entorno rápidamente cambiante, los gestores empresariales se están concentrando en la necesidad de capacitación permanente de su fuerza de trabajo, motivar el trabajo en equipo eficaz, el aprendizaje organizacional, y en formas de medir que muestren los verdaderos efectos de sus decisiones.
3. El desarrollo de los colaboradores y mantenimiento de un portafolio de beneficios atractivo, a través de plataformas

de desarrollo y promociones, es mantener a un equipo cohesionado, sin importar la edad, interesado, atento y comprometido; constituyéndose muy necesario para una empresa sostenible.

4. La gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la organización y ocupar posiciones de expectativa y decisión en el futuro.

## Referencias

- Calero, M. (2017). ¿Por qué las compañías deben invertir en sus colaboradores? Mercados y Tendencias. Recuperado de <https://revistamyt.com/las-companias-deben-invertir-colaboradores/>
- Castillo, R. C. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones, (primera edición) Estado de México: Red Tercer Milenio.
- García, J. (s.f.) El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.
- Gutierrez, E. (2013). En profundidad... talento, valores y motivación. News, (13). España. Recuperado de <http://www.egvformacion.es/egvformacion/images/pdf/N%C2%BA%2013%20TALENTO,%20VALORES%20Y%20MOTIVACI%C3%93N.pdf>

- Harper, M. V., y Sullivan, G. R. (1998). La esperanza no es un método, (primera edición). North Miami Beach, FL, Estados Unidos de América.
- Gallardo, E. (2016). ¿Por qué invertir en desarrollar las habilidades de los trabajadores?. mba&educación ejecutiva. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/.../por-que-invertir-en-desarrollar-las-habilidades-d...>
- ManpowerGroup. (2015). Encuesta. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- ManpowerGroup. (2016). Encuesta. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>
- ManpowerGroup. (2017). Encuesta de expectativas de empleo. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/detalles-publicaciones1.aspx?Noticia=4766>
- ManpowerGroup. (2017). La revolución de las habilidades. Recuperado de [https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00574\\_LA\\_REVOLUCION\\_DE\\_LAS\\_HABILIDADES.pdf](https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00574_LA_REVOLUCION_DE_LAS_HABILIDADES.pdf)
- Manso, J. (2002). El legado de Federick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, (128). Medellín, Colombia.
- Pulido, L. (2017). ¿Qué hacen empresas ante la escasez de talento humano? El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/retos-ante-escasez-de-talento-humano-en-las-empresas-LC7370269>



## **El aprendizaje y servicio solidario y el emprendimiento empresarial: una forma de desarrollo sostenible**

Autores:

Jorge Leoncio Rivera Muñoz

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Úrsula Isabel Romaní Miranda

- Universidad Ricardo Palma

### **Resumen**

La presente ponencia tiene como propósito promover el Aprendizaje de Servicio Solidario, evidenciando la necesidad de este en la formación de los emprendedores de empresas. Por eso, consta de las siguientes partes: en la primera, se contextualiza la importancia de un Aprendizaje y Servicio Solidario; en la segunda, se presenta el marco teórico y fundamentos del Aprendizaje y Servicio Solidario; en la tercera, se mencionan los casos donde se han aplicado el aprendizaje en mención; en la cuarta el marco teórico del emprendimiento empresarial; en la última, se mencionan los casos de emprendimiento con éxito.

### **Palabras clave**

Aprendizaje, Aprendizaje y Servicio Solidario, servicio solidario, emprendimiento y emprendimiento social.

## **Generar conocimiento desde la universidad para nuestro entorno sostenible**

Hoy en día se está revalorando y retomando el real sentido o propósito de la creación de las universidades en el mundo, pues recordemos que estas nacen con la finalidad de brindar posibles soluciones a los problemas que nuestra sociedad presenta. En esta línea, el Aprendizaje y Servicio Solidario ratifica la importancia de generar conocimiento desde las universidades para nuestro entorno. Actualmente, se vive una educación activa con un enfoque socioformativo, donde el docente es el mediador del conocimiento, en este contexto toma mayor fuerza este aprendizaje, ya que el estudiante es el protagonista activo desde el planeamiento de los saberes, la evaluación de estos y la aplicación de los conocimientos generados.

Por ello, la Unesco (1998) menciona que la educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteados. Luego se ratifica la Unesco (2015), donde considera que uno de los objetivos de desarrollo sostenibles es una «educación de calidad», donde la investigación plantee soluciones a los problemas mundiales y es aquí donde el rol de la educación superior es medular.

Tal como se observa en el párrafo, se invoca nuevamente a que la institución educativa superior encamine y redirija

su función hacia la respuesta de problemáticas sociales, que muchas veces se generan por medidas económicas que plantea cada estado. Es aquí donde se evidencia el rol medular de la formación de los estudiantes, ya que ellos pueden generar proyectos e investigaciones que respondan a una sociedad con sus sistemas económicos a favor de un desarrollo sostenible.

Para Rivera (2014), la concepción cognitiva del aprendizaje postula que el aprendizaje significativo ocurre cuando la persona interactúa con su entorno, y de esta manera construye sus representaciones personales, por lo que es necesario que realice juicios de valor que le permiten tomar decisiones en base a ciertos parámetros de referencia.

Entonces entendemos al Aprendizaje y Servicio Solidario como el aprendizaje que se debe generar en el futuro profesional. Debido a esto, cuando pensamos en un contenido curricular este debe responder a una reflexión de la sociedad; en consecuencia, los saberes que se deben promover son los de la participación y consciente de docentes, estudiantes y comunidad. Con esto, designamos lo que es una participación académica la misma que implica responsabilidad, pensamiento crítico que nos lleve a la reflexión y el pensamiento creativo que debe existir en todo egresado universitario.

Tapia (2001) menciona: entre tantas antinomias que suelen circular por las universidades e institutos superiores, probablemente una de las más antiguas sea la que contrapone a «estudiosos» con «militantes», a «extensionistas» con «científicos», a docentes que quieren promover el compromiso y la responsabilidad social con aquellos que consideran

que cualquier actividad solidaria es una potencial pérdida del tiempo indispensable para garantizar la excelencia académica (p. 7).

Observamos en la cita que no debe suceder tal segmentación, pues la educación es integral en tres saberes, que nos conlleva a ser académicos para aplicar los conocimientos de forma activa en la sociedad. No se puede hablar de un nivel académico universitario sin investigación y ninguna de estas sin el sentido de ser militante o activista, pues no se desligan, al contrario, se complementa con el propósito universal de la creación de las universidades.

Por ello uno de los grandes pensadores, Freire (2006), indica que no hay enseñanza sin investigación ni investigación sin enseñanza. Esos quehaceres se encuentran cada uno en el cuerpo del otro. Mientras enseño continuo buscando, indagando. Enseño porque busco, porque indagué, porque indago y me indago. Investigo para comprobar, comprobando intervengo, interviniendo educo y me educo. Investigo para conocer lo que aún no conozco y comunicar o anunciar la novedad.

Freire (2006) indica que, «separada de la práctica –dirá– la teoría es puro verbalismo inoperante; desvinculada de la teoría, la práctica es activismo ciego. Es por esto mismo que no hay praxis auténtica fuera de la unidad dialéctica acción-reflexión, práctica-teoría» (p 34-35).

En este sentido, este capítulo expresa dos competencias generales en todo estudiante universitario, que es la

competencia de la capacidad crítica y creativa expresada en el aprendizaje y servicio solidario y emprendimiento empresarial. Debido a que este último responde al primero.

### **Tobón (2013), argumenta**

Las competencias buscan reforzar y contribuir a que las personas sean emprendedoras, primero como seres humanos y en la sociedad, y después en lo laboral-empresarial para mejorar y transformar la realidad, la formación de competencias se da desde el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de pensamiento complejo como clave para formar personas éticas, emprendedoras y competentes (p. 15).

Por este motivo, el saber actitudinal que se trabaja en la universidad es medular, pues orienta a los valores que como profesional debe construir en su formación los mismos que se enlazan con el saber conocer donde se desarrollan los contenidos y conocimientos y todo ello se debe ver reflejado en el contexto que se desarrolla. Con la finalidad de transformar la sociedad y erradicar los problemas sociales y económicos que existen.

Así mismo, cuando se planifica una investigación se piensa de manera interdisciplinaria y transdisciplinaria. Recordemos que nos hemos formado en competencias básicas generadas por cursos de nuestros primeros años que nos permiten comprender mejor nuestra realidad. Es así que los contenidos deben partir de nuestro contexto para poder ofrecer conocimiento que se pueda aplicar en nuestro entorno. Tal como lo menciona Paulo Freire con su propuesta



de método de alfabetización y de qué mejor forma aprender del conocimiento que se puede generar de nuestras mismas comunidades; por ello, el Aprendizaje y Servicio Social es el que nos permite lograr un conocimiento real para una sociedad real.

La base de del aprendizaje y servicio social, se sustenta en la relación entre el contexto y la planificación curricular y sobre esta De Zubiría (2013) sustenta: la importancia del contexto en la caracterización y delimitación curricular. La pregunta, ¿a quién enseñamos? Tiene que ver con la caracterización del contexto sociocultural en el que se desenvuelve la sociedad en un momento histórico y un espacio determinado. Y de allí que, cuando se quiere delimitar el diseño curricular, es necesario caracterizar el contexto histórico, cultural, social, institucional y personal de cada uno de los estudiantes bajo nuestra responsabilidad (p. 181).

En consecuencia, el Aprendizaje y Servicio Solidario responde a las características planteadas para la delimitación curricular, pues antes de aplicar o generar un proyecto debemos observar cómo contribuye este con la formación profesional y a la vez cómo este aporta a la sociedad.

## Aprendizaje y Servicio Solidario

El aprendizaje-servicio en la educación superior (Tapia, 2006)

Reconoce a la democracia como una activa participación de aprendizaje, y privilegia la activa participación en la vida de la comunidad como un puente para ejercer la ciudadanía. Dada esta estrecha relación con los valores cívicos, refuerza aquellos aspectos del currículo vinculados al pensamiento crítico, el discurso público, las actividades grupales y la vinculación con la comunidad. (Herrero, 2002, p. 30).

Según Batlle et al. (2009), el aprendizaje-servicio (ApS) es una actividad compleja que integra aprendizaje y servicio en una sola propuesta pedagógica bien articulada. Esta unión supone que el servicio se vincula a los cursos reglados, les da mayor significado y les ofrece experiencias sobre las que reflexionar. Y, en dirección inversa, el contenido de los cursos se aplica, enriquece, aclara o incluso se comprueba al ser utilizado durante la realización del servicio. Se trata de crear un vínculo profundo y no tan solo nominal entre los dos polos del ApS. Además, el esfuerzo por unir aprendizaje y servicio produce dos tipos de resultado: primero, mejora tanto al uno como al otro y, luego, produce resultados educativos en el alumnado que no son sencillos de alcanzar por otros caminos (p. 40).

González y Montes (2008) aclaran que la única forma posible de docencia es la que transmite el conocimiento generado por la comunidad científica: se aprende escuchando al docente y leyendo la bibliografía, y en el mejor de los casos experimentando en el laboratorio o practicando junto con

los que saben. Los espacios de aprendizaje son el aula, el laboratorio o la biblioteca. El mundo exterior será a lo sumo escenario de una práctica preprofesional al final de la carrera, pero se preferirán las prácticas desarrolladas en ámbitos protegidos: el hospital-escuela, la granja experimental, la escuela modelo (p. 25).

Aprendizaje-servicio puede definirse como «una propuesta pedagógica que permite a niños, adolescentes y jóvenes desarrollar sus conocimientos y competencias a través de una práctica de servicio solidario a la comunidad». El aprendizaje-servicio es «un servicio solidario desarrollado por los estudiantes, destinado a atender necesidades reales y efectivamente sentidas de una comunidad, planificado institucionalmente en forma integrada con el currículo, en función del aprendizaje de los estudiantes» (Tapia, 2006, p.18).

Rubio, Prats y Gómez (2013, p.1). «La acción de servicio no tiene porqué ser un añadido solidario o bien intencionado al final o al principio de un proceso de aprendizaje, sino que, estrechamente vinculado a este, ambos salen ganando» (Batlle, 2010).

Tapia (2010) menciona que el aprendizaje-servicio tiene que ver con el servicio solidario destinado a atender necesidades reales y sentidas de una comunidad, protagonizado activamente por estudiantes desde el planeamiento a la evaluación, y articulado intencionadamente con los contenidos de aprendizaje. Las prácticas que vinculan aprendizaje y servicio solidario permiten a los estudiantes aplicar lo aprendido en las aulas al servicio de la comunidad, y simultáneamente les permite adquirir nuevos conocimientos

y poner en juego competencias en contextos reales, desarrollando prácticas valiosas tanto para la formación de una ciudadanía activa y participativa como para la inserción en el mundo del trabajo. Las experiencias de aprendizaje servicio permiten a niños y niñas, adolescentes y jóvenes aplicar sus saberes al servicio de las necesidades de su comunidad. Simultáneamente, esta acción solidaria en contextos reales les permite aprender nuevos conocimientos y desarrollar saberes para la vida, el trabajo y la participación ciudadana. Este tipo de experiencias permiten realizar una contribución concreta y evaluable a la vida de una comunidad, y también mejorar la calidad e inclusividad de la oferta educativa formal y no formal. El término «aprendizaje-servicio» se utiliza para denominar experiencias o programas específicos, desarrollados por un grupo particular de jóvenes o adultos, en el contexto de instituciones educativas o de organizaciones sociales. Designa también una propuesta pedagógica y una forma específica de intervención social.

«Entendemos el aprendizaje-servicio como una propuesta pedagógica que implica la realización de una acción solidaria protagonizada por los estudiantes, destinada a atender necesidades reales de una comunidad y planificada en forma integrada con los contenidos curriculares de aprendizaje» (Rial, 2010, p. 15).

Mayor Zaragoza (2015) argumenta que:

El aprendizaje-servicio (ApS) es una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y servicio a la comunidad en un mismo proyecto bien articulado, en el que las personas que participan se forman al implicarse en necesidades reales del entorno con la finalidad de

mejorarlo. Es una metodología orientada a la educación para la ciudadanía, inspirada en las pedagogías activas, y compatible con otras estrategias educativas. (p.10).

Con el objeto de profundizar en la comprensión del AySS (Aprendizaje y Servicio Solidario), a continuación, se exponen sus características principales (Batlle et al., 2006).

- Estrategia pedagógica innovadora: es una estrategia pedagógica útil para la educación formal y no formal, dirigida a todas las edades y a todas las etapas educativas.
- Respuesta a necesidades sociales concretas: el AySS concibe el servicio como una respuesta a necesidades reales de la sociedad.
- Proceso de adquisición de conocimientos y habilidades para la vida: el AySS desarrolla procesos conscientes, planificados y sistemáticos de aprendizaje que relacionan tareas de servicio con contenidos y competencias relevantes, tanto para la educación formal como de la no formal.
- Método pedagógico activo y reflexivo: el AySS se inspira en una pedagogía de la experiencia, la participación, la reflexión, la interdisciplinariedad, la resolución de problemas y la cooperación.
- Trabajo en red: el AySS requiere un trabajo en red que permita coordinar a las instituciones educativas formales y no formales con las organizaciones sociales que intervienen en la realidad sobre la que se pretende incidir

mediante el desarrollo del servicio. Esta alianza permite a las instituciones educativas abrirse al entorno social y a las organizaciones sociales ejercer una influencia formativa.

Complementa así la acción de las instituciones educativas, en línea con el concepto de «ciudad educadora» en el que todo el tejido ciudadano ejerce una acción formativa.

- Impacto formativo y transformador: el AySS incide en el aprendizaje de contenidos intelectuales, emocionales y conductuales; desarrolla competencias aplicables a diversos ámbitos; impulsa el pensamiento crítico y la responsabilidad cívica; transmite valores que fomentan el desarrollo personal y la ciudadanía, y contribuye a mejorar el entorno social.

Según González y Montes (2008), los siguientes son los rasgos que distinguen al aprendizaje-servicio:

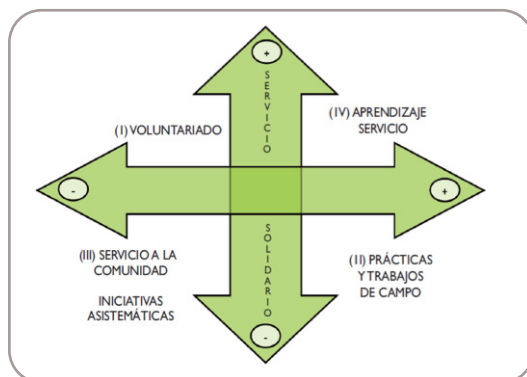
- El protagonismo de los/as estudiantes en el planeamiento, desarrollo y evaluación del proyecto: el aprendizaje-servicio es una propuesta de aprendizaje activo, y por lo tanto son los estudiantes, más que los docentes, quienes deben protagonizar y hacer propias las actividades.
- El desarrollo de actividades de servicio solidario orientadas a colaborar eficazmente con la solución de problemáticas comunitarias concretas. Intencionadamente, cualificamos al «servicio» como «solidario», a sabiendas de que ambos términos pueden implicar diversas interpretaciones y connotaciones, como hemos señalado en otras obras (Tapia, 2003; 2006). A diferencia del término «servicio»,

que puede referirse a actividades individuales y puramente asistencialistas, «solidaridad» implica un hacer colectivo y un «hacer con» más que «hacer para» mucho más cercano al significado más profundo de la pedagogía del aprendizaje-servicio. Sin embargo, también el término «solidaridad» ha sido bastante devaluado en los últimos años, y por ello cabe señalar que optamos aquí por el modelo de solidaridad como «encuentro» (Aranguren, 1997; Diéguez, 2000), como espacio de transformación social y de coprotagonismo de quienes son relegados en otros modelos al rol pasivo de «beneficiarios» o «destinatarios». Para el aprendizaje-servicio, los «beneficiarios» no son solo las personas de la comunidad, sino también los propios estudiantes, quienes al salir al terreno encontrarán oportunidades de formación como profesionales y ciudadanos que no siempre se pueden ofrecer en los claustros. Los «protagonistas» o «actores» de un buen programa de aprendizaje-servicio no son solo los estudiantes y docentes, sino también los líderes comunitarios y los «beneficiarios/coprotagonistas» del proyecto.

- La vinculación intencionada de las prácticas solidarias con los contenidos de aprendizaje e investigación incluidos en el currículo. Aquí sí, el protagonismo de los docentes es fundamental, ya que la planificación pedagógica es precisamente lo que distingue al aprendizaje-servicio de otras prácticas de extensión, voluntariado o responsabilidad social universitaria, como veremos en el apartado siguiente. Superando viejas antinomias entre el «afuera» y el «adentro» de la institución, en un buen proyecto de aprendizaje-servicio el aula y el laboratorio se convierten en motores de desarrollo local, y las actividades en la

comunidad son planificadas en función de contenidos curriculares y de proyectos de investigación específicos. La reflexión de los estudiantes sobre su propia práctica, y su participación en las instancias de planeamiento y evaluación son otras tantas instancias de aprendizaje que deberán ser planeadas intencionadamente.

**Figura 1. APRENDIZAJE DE SERVICIO SOLIDARIO**



**Fuente. Service Learning (2000).**

### **Experiencias de aprendizaje servicio (González y Montes, 2008)**

En Perú, estudiantes de Derecho –Pontificia Universidad Católica del Perú– ofrecen asesoría jurídica gratuita en consultorios sostenidos bajo supervisión docente, y ponen en práctica sus conocimientos sobre mediación para disminuir la violencia en barrios urbanos marginalizados.

En México, la Universidad La Laguna, desarrolló el aprendizaje de servicio en los estudios de periodismo, el caso de la campaña de Médicos Sin Fronteras. El aprendizaje de



servicios aplicado a la enseñanza del periodismo contribuye con el acercamiento de la dimensión cognitiva y ética de la persona, mejorando así la calidad educativa y por qué no, la inclusión social.

Estudiantes de Arquitectura salvadoreños realizan sus prácticas diseñando y construyendo viviendas antisísmicas para víctimas de terremotos, asesoran la construcción de viviendas populares y realizan prácticas de diseño a beneficio de organizaciones de la sociedad civil.

En Argentina, prácticas preprofesionales solidarias para desarrollar actividades de diagnóstico, prevención y control de enfermedades zoonóticas e implementar medidas de control poblacional y de tenencia responsable de animales de compañía en 'áreas de riesgo sanitario permanente', Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad de Buenos Aires. El proyecto responde a las necesidades y demandas del barrio «Los Piletos», en donde además del diagnóstico, control y prevención de enfermedades zoonóticas se implementan medidas de control poblacional y actividades de vigilancia entomológica activa de estadios inmaduros del mosquito *Aedes Aegypti*. Las actividades articulan la docencia, la investigación, la extensión y la formación en valores, solidaridad y responsabilidad. Se evalúa el impacto de la experiencia por medio de resultados cualitativos y cuantitativos y se reflexiona sobre los presupuestos más relevantes de los dos años de implementación del proyecto: responsabilidad social universitaria, calidad educativa y autoevaluación institucional.

Es así que actualmente, de manera internacional, se promueve el Aprendizaje y Servicio Solidario a través de organismos como: GLAYSS –Centro Latinoamericano de Servicio Solidario– y URSULA –Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana–.

## **Emprendimiento empresarial**

Al tratar el contraste de evidencias que vinculan los sistemas educativos y el emprendimiento, se llega a la conclusión de que existe una asociación positiva que parte de la adquisición, a través de la educación, de las necesarias habilidades cognitivas y valores que se precisan; no solo para «evaluar y explotar mejor las oportunidades que se les presentan, sino porque también incrementa el nivel de confianza personal y reduce el riesgo percibido en el inicio de una actividad emprendedora» (Jiménez, Palmero y Luis, 2013, p. 429).

De acuerdo con Bolaños (2006, p. 7), la decisión de emprender es un proceso interno que el emprendedor realiza en su mente. Este proceso se ve influenciado tanto por factores internos como por factores externos. Los factores externos están agrupados en los tres niveles económicos: macro, meso y micro. Dentro de la macroeconomía factores como las regulaciones, impuestos, oportunidades y tratados de libre comercio podrían influir. En el nivel meso el tejido empresarial y el asociacionismo de la región juegan un papel fundamental. En el nivel micro, la facilidad de organizar la empresa y la facilidad de encontrar mano de obra y empleados competentes es vital. Los Factores Internos están relacionados con un proceso mental del emprendedor. En este

modelo el emprendedor combina las condiciones y factores que evalúa, analiza y decide constantemente conforme a las características del individuo (variables independientes) y del ambiente que le rodea (variables moderadoras). Se cree que en el proceso mental se encuentra el involucramiento cautivo del éxito y la concepción misma que la persona tiene de éste (Bolaños, 2006). Los factores adquiridos (hacen parte de los factores internos) tienen que ver con elementos del individuo y a la vez con aspectos adquiridos en el entorno. Los factores internos no sólo hacen referencia a la actitud del individuo con base en factores hereditarios, sino que tienen que ver con la forma como asume su relación con el entorno. (Cardona, Dinora y Tabares, 2008).

Según Marulanda F., Montoya, I. y Vélez, J. (2014):

### **Emprendimiento por necesidad y emprendimiento de oportunidad**

Cardona, Vera y Tabares (2008, pp. 15-18): La más general de estas clasificaciones es, tal vez, considerar que los emprendimientos se originan bien sea en la explotación de una oportunidad o en la necesidad. El primero, conocido como OEA –sigla que en inglés es Opportunity Entrepreneurship Activity–, es realizado por las personas que perciben una oportunidad de negocio y crean empresa como una de varias opciones de carrera, mientras que el emprendimiento por necesidad –Necessity Entrepreneurship Activity, NEA– es el que hacen las personas no porque quieran ser independientes, sino porque no encuentran otra forma para subsistir. Este último no genera mucho impacto en la economía de los

países, pues por lo general no está asociado a la innovación y, en el mejor de los casos, genera algunos empleos (Minniti, Bygrave y Autio, 2006).

Al respecto, Carsrud y Brannback (2011) afirman que los emprendedores por necesidad están más preocupados por evitar el fracaso, que podría significar hambre, y que su principal motivación es ganar suficiente dinero para poder subsistir ellos y su familia. Además, cuando se centra en la supervivencia, se pueden ignorar las oportunidades que tienen un periodo de amortización más largo, por tanto, estos emprendedores podrían inhibir la iniciativa emprendedora oportunista en lugar de fomentarla.

Otros autores adicionan el emprendimiento de alta expectativa –High-Expectation Entrepreneurship, HEA –, y aseguran que este es el que más contribuye al progreso en los países desarrollados y permite hacer uso de las inversiones estatales en creación de conocimiento y de la libertad regulatoria (Valliere y Peterson, 2009). Estos autores afirman también que en países en desarrollo es muy frecuente el emprendimiento por necesidad.

## **Factores endógenos y factores exógenos**

Con base en la teoría de la Motivación Humana, se han clasificado las motivaciones, de acuerdo con su origen, en factores endógenos y factores exógenos (Quevedo, Izar y Romo, 2010). Los factores endógenos que estos autores han identificado son: audacia, pasión, creatividad, liderazgo, innovación, competitividad, intuición, empuje, persuasión,

eficacia, capacidad de gestión, aventura. También puede incluirse en estos factores la visión que el potencial emprendedor tiene de sí mismo. Según Farmer, Yao y Kung-Mcintyre (2011), el desarrollo de una visión de sí mismo como emprendedor representa una poderosa fuerza motivadora que puede ayudar a explicar por qué algunos individuos eligen y siguen participando en la actividad empresarial y por qué otros no lo hacen. Es lo que en la teoría de la motivación se ha reconocido como autoconcepto, y para este caso, la dimensión más específica de la autoestima, la autoeficacia. El éxito del emprendedor en su propósito de crear y consolidar su empresa, requiere tanto de la valoración positiva que él posea de sus capacidades como de la existencia real y puesta en acción de estas. Un concepto muy amplio de capacidades lo ofrece Nussbaum (2011), quien afirma que estas no son solo habilidades que residen en el interior de una persona, sino también las libertades o las oportunidades creadas por la combinación de las capacidades personales y el entorno político, social y económico.

Es importante diferenciar entre capacidades internas y capacidades combinadas. Las primeras son las facultades innatas de la persona que hacen posible el posterior desarrollo y formación. Una sociedad puede promover el desarrollo de habilidades, pero puede bloquear la forma en que las personas realmente tengan la oportunidad de actuar de acuerdo con esas capacidades. Dado que capacidades combinadas son definidas como capacidades internas más las condiciones sociales, políticas, económicas en las cuales el funcionamiento puede ser elegido, no es posible pensar en una sociedad que produzca capacidades combinadas sin producir capacidades internas (Nussbaum, 2011).

De acuerdo a Marulanda, F. y Morales, S. (2016):

Marulanda y Morales (2016) mencionaron: Basándose en esta teoría Urbano y Díaz (2009) afirman que el entorno institucional en cada región o país será determinante en cuanto a las oportunidades disponibles (empresariales o no), a la percepción que se tenga de ellas, al desarrollo de habilidades y capacidades para aprovecharlas y podrán hacer parte de las motivaciones que desencadenan la creación de una empresa (p.18).

Según Marulanda F., Montoya, I. y Vélez, J. (2014):

### **Factores de empuje y factores de atracción**

Otro enfoque consiste en una diferenciación entre factores motivacionales de empuje (push) y factores de atracción (pull), también denominados «de accionamiento y de incentivos» por Carsrud y Brannback (2011). Los primeros sugieren que existe un estímulo interno, como el hambre o el miedo, que impulsa al individuo a buscar una forma de reducir la tensión resultante. De acuerdo con Shapero (1985), «no hay nada como una dislocación personal para impulsar una acción» (p. 24). Así mismo, Rauch y Frese (2000) afirman que los factores de empuje implican que la situación actual es percibida como insatisfactoria. Para el caso de los emprendedores, se habla de la frustración como resultado de las oportunidades limitadas; así, las personas crean empresa debido a la dificultad para conseguir empleo o porque se encuentran insatisfechas como empleados ya sea por razones económicas o por conflictos de alguna índole en su puesto de trabajo (Shariff y Saud, 2009).

## **Experiencias de emprendimiento empresarial que se relacionan con el aprendizaje de servicio**

Según Red Creativa (2014):

### **◀ L'Olivera**

La cooperativa L'Olivera, situada en el pueblo Leridense de Vallbona de Les Monges, es un buen ejemplo de cómo las empresas pueden recurrir a la innovación social con éxito. Porque a partir de la producción de hasta 17 tipos distintos de vino y de cinco especialidades de aceite, esta cooperativa nacida en 1974 logra promover socialmente a personas con discapacidades psíquicas y en riesgo de exclusión, al tiempo que supone una alternativa económica viable a partir de los valores naturales de la zona. El proceso es altamente manual, desde la poda hasta el etiquetado de los envases; un reflejo de una práctica respetuosa con el entorno y también de un espíritu de agricultura familiar. L'Olivera, que cuenta con un servicio de terapia ocupacional y un hogar residencia, emplea actualmente a más de 70 personas y su éxito ha dado lugar a la creación de una fundación y a una réplica de proyecto que, desde el año 2010, se encarga de gestionar los viñedos del Ayuntamiento de Barcelona y de fabricar el vino oficial de la ciudad.

### **◀ Interrupcion**

Fundada en el año 2000 en Buenos Aires, Interrupcion –así, sin tilde– es una organización dedicada a difundir el comercio justo y a colaborar en la comercialización de los productos agrícolas que se certifiquen bajo esta premisa internacional,

la cual exige condiciones laborales y mercantiles éticas. Para ello, propone un camino de desarrollo sustentable cuyo objetivo culminante es alcanzar la producción biodinámica, que consiste en renunciar al uso de químicos agrícolas tradicionales para pasar a métodos naturales, como las granjas de gusanos, la rotación de cultivos o el uso del compost. Interrupcion, cuyo nombre quiere evocar el interés por romper con la tradicional mentalidad empresarial basada únicamente en el lucro, trabaja junto a unas dos mil pequeñas y medianas empresas productoras de frutas y verduras frescas de América Latina, conformando así una verdadera red de responsabilidad social. Desde 2003 opera también desde Nueva York y en 2012 en Perú.

### ◀ **Yaqua**

«Somos una empresa social, no una empresa ni una ONG», sostiene Yaqua, una marca peruana de agua embotellada que, ofreciendo a las empresas distribuidoras el mismo margen de ganancia que la competencia, dedica el 100 % de sus beneficios a la implementación de sistemas de agua apta para el consumo en pequeñas comunidades que carecen de este servicio básico. De los 31 millones de personas que viven en Perú, unos 8 millones no tienen acceso al agua potable. Yaqua combate esta crisis trabajando junto a ONGs experimentadas en esta problemática y llevando a poblaciones rurales de hasta 100 viviendas y sumidas en la pobreza extrema la infraestructura necesaria para paliar este gravísimo problema. Se trata de un caso paradigmático de emprendimiento social y uno de los primeros que aparecieron en Lima –el proyecto vio la luz a mediados de 2013–. Con una producción inicial de 5.000 botellas, multiplicaron esta cifra por 16 en pocos



meses valiéndose de estrategias típicamente comerciales, como promocionarse con la ayuda de figuras populares de la sociedad peruana o haciendo uso del marketing viral que posibilita Internet.

### ◀ **Fábrica Social**

La Fábrica Social es una de esas iniciativas que demuestran que la creatividad y la visión social pueden generar realidades nuevas y verdaderamente inspiradoras. Esta empresa mexicana creada en 2007 revaloriza el oficio tradicional de tejedoras y bordadoras, brindando empleo a más de 150 mujeres indígenas de cinco estados, promoviendo su desarrollo a través de una escuela rural de diseño y distribuyendo en términos de comercio justo el producto de un trabajo en el que se enfatiza la diversidad cultural, el respeto a la libertad creativa, la igualdad de oportunidades, la equidad y la autonomía. En definitiva, una profunda convicción social que se demuestra, por ejemplo, en cada pieza fabricada donde figura el nombre de la artesana que la creó, las horas que invirtió y su comunidad. Sin duda, si Karl Marx estuviera vivo aplaudiría este pequeño y enorme detalle. Y todo esto sin olvidar la innovación y la alta calidad en los materiales y diseños. Fábrica Social cuenta con dos puntos de venta en la ciudad de México, ha llevado sus productos a Japón e incluso al Museo de Arte Moderno.

### ◀ **Arbusta**

En la tarea que lleva a cabo Arbusta, una empresa social surgida a principios de 2013 en la ciudad argentina de Rosario, conceptos como la inclusión y el empoderamiento

tienen una relevancia fundamental, ya que ofrece soluciones digitales al mundo corporativo (funciona como empresa de outsourcing o tercerización) brindando, al mismo tiempo, oportunidades de empleo a mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad social, quienes descubren y acceden así a unos trabajos que antes no aparecían en su marco de posibilidades –realidad social en la que también actúa el fenómeno de la brecha digital–. Arbusta, cuyas actividades incluyen el social media y el data management, conecta y posteriormente garantiza que el compromiso adquirido entre empresa y comunidad efectivamente se cumpla. Entre las empresas que han solicitado sus servicios figuran el popular sitio de subastas Mercado Libre y el Ministerio de Educación del gobierno argentino.

### ◀ **Encore.org**

El proyecto Encore.org no es exactamente una empresa social sino una organización no lucrativa–ONL–, un tipo de iniciativa cuya diferencia fundamental con la primera es que su financiación procede muchas veces de donaciones de personas, empresas, instituciones estatales y organizaciones de todo tipo. Sin embargo, las dos tienen varias características en común y coinciden en el objetivo principal: la búsqueda de un impacto social. Fundada en 1997 y con sede en San Francisco, Encore.org se ocupa de la problemática de encontrar trabajo para la llamada generación babyboomer, aquella parte de la población que tiene entre 55 y 65 años –casi un 24 % de la población total de los Estados Unidos –, brindando información, recursos y conexiones con empresas, aparte de ofrecer un programa de becas y un sistema de premios, con lo que pretende revalorizar la importancia de la

experiencia –su lema «*secondactsforthegreatergood*» es algo así como «segundas acciones para el bien común», en referencia a la segunda etapa de la vida– y aplicarla en actividades de necesidad social como la educación, el medio ambiente o la salud pública.

### ◀ Apps

Es innegable que la tecnología avanza a un ritmo muy superior que otros aspectos de la sociedad, como la educación. Ciertos estándares tradicionales en la metodología y en los contenidos académicos dificultan muchas veces el aprovechamiento del potencial de los nuevos dispositivos y sistemas de información. Apps forGood, una fundación nacida a principios de 2010 y cuya sede central se encuentra en Londres, intenta dar respuesta a este desequilibrio ofreciendo a los centros educativos un curso gratuito, creado en código abierto, con el fin de que el alumnado aprenda a diseñar, lanzar y comercializar sus propias aplicaciones tanto para móviles como la web. Financiado a partir de la cuota anual de los centros privados, el movimiento Apps forGood acerca conocimientos de lenguaje HTML y JavaScript, entre otras tecnologías, a unas 20 mil personas de 400 centros educativos comunitarios y hacia el final de cada curso académico hace entrega de los Apps forGood Awards, unos premios que reconocen a aquellas aplicaciones más comprometidas con determinadas problemáticas sociales.

### ◀ Algramo

Un buen emprendimiento social es aquel que se da cuenta de una problemática concreta que atraviesa la comunidad y

entonces imagina una solución. Algramo, una empresa chilena nacida a mediados de 2013, notó que los productos que se venden en envases pequeños «castigan» al consumo –con un sobreprecio de hasta un 40% con respecto a formatos más grandes–, algo que sufren sobre todo las familias con menos recursos que suelen comprar de una manera más dosificada. Y se les ocurrió una ingeniosa propuesta: «reducir el costo de vida de manera sustentable a través del empoderamiento de los pequeños comercios y comunidades». En la práctica, desarrollaron una red de dispensadores automáticos a granel en el que cada cual se lleva lo que necesita, sin pagar de más y de forma sostenible, puesto que funciona con un sistema de envases retornables. Al mismo tiempo, sirve de alternativa para los pequeños establecimientos que con frecuencia no pueden competir con las grandes superficies. Así, Algramo quiere encaminarse por la vía conocida como del triple impacto: económico, sustentable y social. De momento comercializan –dispensan– alimentos como judías, lentejas, arroz y garbanzos, aunque actualmente se encuentran desarrollando una nueva máquina de productos químicos.

### ◀ **HelpUP**

Uno de los horizontes del emprendimiento social es despertar y cultivar en la comunidad en general una mentalidad y una actitud que sean más comprometidas y solidarias. Y en las empresas, como agentes sociales, de forma particular. No es una misión sencilla, puesto que se trata de modificar y hasta de romper con una tradición empresarial instrumentalista que ha entendido la obtención de beneficios económicos como una finalidad en sí misma. La madrileña HelpUP es una red social orientada al voluntariado en la que cualquier

persona u organización puede compartir y buscar proyectos solidarios, interactuar con otras personas o colectivos con los mismos intereses o que persiguen los mismos fines y colaborar activamente. En este sentido, tiene cosas de financiación colectiva –como Goteo– y cosas de buscador – como Haces Falta –. Participar en este espacio de intercambio exige transparencia, por lo que todas las organizaciones sociales que quieran intervenir deben demostrar su efectiva existencia y la constancia de que sus cuentas están claras. Aunque con una presencia muy reciente –el proyecto saltó a la red en enero de 2014–, HelpUP ya cuenta con más de 4 mil personas dadas de alta en el servicio y unas 200 ONG procedentes de veinte países.

### ◀ **Nobleza Obliga**

Es una plataforma argentina de financiación colectiva orientada a iniciativas solidarias, como «tratamientos médicos, becas de estudio o instalar un nuevo tobogán en la plaza». En pocos minutos y tras una verificación, se puede crear de forma gratuita un espacio dedicado desde el cual el «promotor», que es la figura responsable de presentar el proyecto, difundirlo y definir quién recibe el dinero, divulga activamente una «causa», la cual debe constar de una descripción, un vídeo, una fecha límite y un monto objetivo. Nobleza Obliga, que en sus dos años de existencia ha logrado un gran impacto en la sociedad argentina, se diferencia de otros servicios de crowdfunding en que, por un lado, transfiere la cantidad recaudada, aunque no se haya conseguido el objetivo total inicial (al contrario que la dinámica tradicional del todo o nada) y, por otro, no funciona con sistemas de recompensas a cambio de la donación.

Es conveniente, por tanto, que en la educación de los jóvenes se logre «intensificar la incipiente incorporación de contenidos curriculares que fomenten la creatividad y la iniciativa personal y los orientados directamente a adquirir las competencias asociadas a la tarea de poner en marcha su propia actividad empresarial»; sin olvidar la necesidad de conseguir que, además, se haga desde la inclusión de un compromiso ético y de sostenibilidad medioambiental (Jiménez, Palmero y Jiménez Eguizábal, 2012, p. 215).

Finalmente, todo emprendedor de forma intrínseca tiene como rasgo en su perfil el servicio frente a las necesidades de la sociedad. Por ello, la formación en el Aprendizaje y Servicio Solidario fortalecería y encaminaría su desarrollo con la práctica del mismo. Dado que el emprendedor debe conocer su realidad y sus necesidades para generar una empresa que responda a su estudio de campo y genere un desarrollo sostenible en beneficio de su nación.

## Referencias

- Alvarado, O., y Rivera, W. (2011). Universidad y emprendimiento, aportes para la formación de profesionales emprendedores. Recuperado de <http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/617/2491>
- Cardona, M., Dinora, L. y Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/944/2008\\_15\\_Marleny\\_Cardona.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/944/2008_15_Marleny_Cardona.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Carreño, M. (s.f.). Teoría y práctica de una educación liberadora: el pensamiento pedagógico de Paulo Freire. Universidad Complutense de Madrid.
- De Zubiría, J. (2013). ¿Cómo diseñar un currículo por competencias? Colombia: Editorial Magisterio.
- Folgueiras, P., Luna, E., y Puig, G. (2013). Aprendizaje y servicio: estudio del grado de satisfacción de estudiantes universitarios. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65896/1/586668.pdf>
- Francisco, A., y Moliner, L. (2010). El Aprendizaje Servicio en la Universidad: una estrategia en la formación de ciudadanía crítica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217015570006>
- Freire, P. (2006). Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa. México: Siglo XXI.
- González, A., y Montes, R. (2008). El Aprendizaje-Servicio en la Educación Superior. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev191ART10.pdf>
- Herrero, M. A. (2002). El problema del agua. Un desafío para incorporar nuevas herramientas pedagógicas al aula Universitaria. (Tesis para la especialidad en docencia universitaria). Facultad de Ciencias Veterinarias: Universidad de Buenos Aires.  
Recuperado de <https://books.google.com.pe/>

- Jiménez, A., Palmero, C., y Jiménez, A. (2012). El impacto de la educación secundaria y superior en la creación de empresas en la Unión Europea. *Revista Española de Pedagogía*, ISSN 0034-9461, Vol. 70, N° 252, 2012, págs. 201-220. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3897676>
- Jiménez, A., Palmero, C., y Luis, M. (2013). De los tiempos educativos a los tiempos sociales. Educación y emprendimiento en el uso del tiempo de los jóvenes en la Unión Europea. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, INFAD, *Revista de Psicología*, 1(1), 423-432. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3498/349852058034/>
- Marulanda F., Montoya, I. y Vélez, J. (2014). Teorías Motivacionales en el Estudio del Emprendimiento. *Pensamiento y Gestión* 36(1).206- 236. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5571>. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/266794840\\_Teorias\\_motivacionales\\_en\\_el\\_estudio\\_del\\_emprendimiento](https://www.researchgate.net/publication/266794840_Teorias_motivacionales_en_el_estudio_del_emprendimiento)
- Marulanda, F. y Morales, S. (2016). Entorno y Motivaciones para emprender. *Rev. esc.adm.neg.* 81(1).12-28 DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1556>. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a01.pdf>
- Nussbaum, M. (2011). *Creando capacidades: el enfoque del desarrollo humano*. London, England: TheBelknapPress of Harvard UniversityPress. Recuperado de <http://scholar.google.com.pe/>



Batlle, R., Bosch, C., De la Cerda, M., Climent, T., Guijón, M., Graell, M., Martín, X., Muñoz, A., Palos, J., Rubio, L. Trilla, J. (2009). Aprendizaje servicio (ApS). Educación y compromiso cívico. En J. M. Puig (Coord.). *Crítica y fundamentos*, 26. Barcelona: Graó. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/267302004\\_CRITICA\\_APRENDIZAJE\\_SERVICIO\\_ApS\\_Educacion\\_y\\_compromiso\\_civico](https://www.researchgate.net/publication/267302004_CRITICA_APRENDIZAJE_SERVICIO_ApS_Educacion_y_compromiso_civico)

Red Creativa. (2014). Diez ejemplos de emprendimiento social. Recuperado de <http://www.redcreativa.org/noticia/10-ejemplos-de-emprendimientos-sociales>

Revista Digital. Universo UP. (2017). El aprendizaje-servicio fomenta la educación por la libertad y la responsabilidad. *Vacaciones:paraísoparaelaprendizaje*, (28), 1-2. Recuperado de <http://universoup.es/28/explorandoelhorizonte/el-aprendizaje-servicio-fomenta-la-educacion-por-la-libertad-y-la-responsabilidad/>

Rivera, J. (2014). El aprendizaje significativo y la evaluación de los aprendizajes. *Investigación Educativa*, 8, (14), 47-52. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/7098>

Rodríguez, P., De la Herrán, A., y Cortina, M. (2015). Pedagogía de la muerte mediante aprendizaje de servicio. *Educación XX1*, 18 (1), 189-212. DOI: 10.5944/educXX1.18.1.12317. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/educxx1.18.1.12317>

Rubio, L., Prats, E., y Gómez, L. (2013). Universidad y sociedad. Experiencias de aprendizaje servicio en la

universidad. Barcelona. Recuperado de <http://angelsull.es/sostenibilidad/wp-content/uploads/2013/04/TEXTO-PROYECTOS-ApS-UNIVERSIDAD.pdf>

Tapia, M. (2002). El aprendizaje-servicio en América Latina. CLAYSS. Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario. Aprender sirve, servir enseña. Recuperado de [http://www.ciens.ula.ve/scciens/documentos/aprendizaje\\_Nieves\\_Tapia.pdf](http://www.ciens.ula.ve/scciens/documentos/aprendizaje_Nieves_Tapia.pdf)

Tapia, M. (2006). Aprendizaje y servicio solidario. En el sistema educativo y las organizaciones juveniles. Buenos Aires: Ciudad Nueva. ISBN: 978-950-586-209-1

Tapia, M. (2010). La propuesta pedagógica del “aprendizaje-servicio”: una perspectiva latinoamericana. TZHOECOEN. Revista Científica, (5), 23-43. Recuperado de [http://www.clayss.org.ar/04\\_publicaciones/TZHOECOEN-5.pdf](http://www.clayss.org.ar/04_publicaciones/TZHOECOEN-5.pdf)

Tobón, S. (2013). Formación integral de competencia. Pensamiento complejo, didáctica, currículo y evaluación. Bogotá: ECO ediciones.

Unesco. (1998). Conferencia mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI Acción y Visión. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

Unesco. (2015). El desarrollo sostenible comienza por la educación. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230508s.pdf>



## **Marketing sensorial olfativo: una revisión teórica**

Autor:

Dr. Alejandro Fornelli Martín del Campo  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

Coautora:

Dra. Laura Berenice Sánchez Baltasar  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla - México

### **Resumen**

El tema del marketing sensorial hoy en día es de suma relevancia para varias de las industrias del mercado actual. Una aplicación específica es el marketing olfativo, que busca crear un vínculo entre la marca y los consumidores, ya que el olfato, como el más primitivo de los sentidos, es percibido directamente por el cerebro, teniendo una capacidad de recordación del 35% y memoria de hasta 10.000 olores, creando una combinación de experiencias, vivencias, recordación y emociones. Este trabajo realiza un análisis de las diferentes aportaciones teóricas publicadas sobre el tema y sintetiza las principales ideas y contribuciones por cada uno de los tópicos. Para futuras investigaciones se pretende profundizar en la aplicación empírica en una empresa específica.

### **Palabras clave**

Marketing experiencial, marketing sensorial, marketing olfativo.

## Introducción

En 2016, se realizó una investigación (Fornelli y Sánchez, 2016), en la cual se desarrolló un modelo conceptual de marketing sensorial olfativo. En ese estudio se encontraron importantes hallazgos al implementar un aroma como herramienta de marketing sensorial olfativo en tres unidades de negocio de una empresa del sector alimenticio. Al mismo tiempo, se registró un grupo de control en tres sucursales adicionales de la misma empresa durante el mismo tiempo, con el fin de determinar la variación en las ventas unitarias entre las sucursales sujetas a la implementación del aroma y las sucursales del grupo control. El hallazgo más importante fue el aumento del 9.97 % de las ventas de las sucursales donde estuvo presente el aroma, y posteriormente el aumento del servicio percibido y experiencia en la visita de los consumidores, en comparación con las sucursales del grupo de control.

A partir de estos hallazgos, se hace necesario indagar lo escrito por otros autores y profundizar en el estado del arte del marketing sensorial olfativo.

La investigación que se presenta en este escrito es un análisis documental, en el cual se hace una revisión y actualización al marco teórico de las diferentes teorías y líneas de investigación a través del tiempo sobre el marketing experiencial, sensorial y olfativo, con el objetivo de determinar y sustentar los factores implicados en la efectividad de una herramienta de marketing sensorial y validar el modelo conceptual propuesto.

Este análisis documental se enfoca específicamente en el marketing sensorial, el cual tiene la finalidad de brindar a las personas placeres estéticos, emocionales, belleza y satisfacción por medio de los sentidos. Es un elemento que genera una diferenciación por el hecho de atraer a los consumidores usando la estimulación de los cinco sentidos por medio de nuevas herramientas, estrategias y procesos diferentes a los que comúnmente se utilizan en el marketing (Moral y Fernández, 2012).

## **Marketing experiencial**

Una experiencia es una palabra que es utilizada de diferentes maneras, para comunicar una actividad, afecto, emociones, e inclusive para habilidades y cognición. En el ámbito empresarial, una experiencia se da cuando un establecimiento ofrece sus productos y servicios correctamente, y existe un compromiso hacia los clientes de crear memorias positivas. Existen varios términos dentro del marketing para referir el concepto de experiencia, según varios autores: experiencia del cliente, experiencia de los consumidores, experiencia de servicio, experiencia del producto, consumo de experiencia, experiencia de compra, experiencia de marca, etc. (Barrios, 2012).

Kotler (1973), define la experiencia como la creación de un entorno de consumo que involucra emociones específicas en los consumidores, en donde se puede aumentar la posibilidad de la compra. El entorno creado involucra varios elementos, como factores visuales, sonoros, olfativos, de tacto y del gusto. Para los autores Hui y Bateson (1991) y Lee (2010), el concepto de la experiencia se da por medio de las emociones,

y son estas las que resultan en el nuevo concepto de marketing experiencial, yendo más allá de la diferenciación del producto (Barrios, 2012). Algunos de los aspectos más interesantes de las diversas definiciones de experiencia para Tynan (2009) citado en Barrios (2012) son:

- Subjetivas.
- Mentales.
- Se dan por varios tipos de contacto entre la marca y el consumidor.
- Incluyen distintos tipos de relaciones entre los mismos consumidores y entre la marca y el consumidor.
- Son multidimensionales por el hecho de obtener diferentes respuestas por parte de los consumidores.

Las experiencias para Galmés (2015), son estructuras con un alto nivel de complejidad que están clasificadas y formadas por diferentes niveles de la experiencia. Las marcas hoy en día deberían de proponer experiencias relacionadas con las vivencias actuales de los consumidores, como experiencias únicas, las tienen con el objetivo de crear experiencias memorables que acerquen la marca al consumidor de manera muy personal.

- Experiencias que aporten un beneficio, ya que todas estas tienen que aportar un valor, y para ser satisfactorias, el consumidor siempre debe de obtener un beneficio.
- Experiencias voluntarias, en donde los consumidores buscan la experimentación de marca de manera libre.
- Experiencias envolventes, donde los autores Carú y Cova (2003), citados en Galmés (2015), indican que las experiencias perfectas sumergen al cliente, pero para

llegar a ese estado, se debe lograr un estímulo de alto nivel y estar al mismo rango que el consumidor.

- Experiencias sorprendentes, donde la experiencia de marca significativa se logra saliéndose de lo habitual.
- Experiencias planificadas, en las cuales el marketing experiencial independientemente del proceso creativo que sigue, requiere de una secuencia ordenada de pasos para lograr el éxito. Una experiencia no sucede por suceder, tiene que ser planificada.
- Experiencias sumadas, donde las marcas establecen poco a poco una relación con los consumidores al momento de vivir las experiencias, y donde los expertos del marketing necesitan replantearse la implicación de los consumidores a nivel personal y establecer un diálogo con las marcas.

La experiencia del cliente o *customer experience*, es un término que se ha asociado con la evolución del CRM (*Customer Relation Management*). El *customer experience* es la manera en que se gestionan todos los puntos de contacto que se tienen con los consumidores, para poder lograr una experiencia diferente y significativa. Mide la respuesta racional de los consumidores, y tiene como objetivo la evaluación de las decisiones que tienen un toque emocional (Galmés, 2015).

Los autores Whelan y Wohlfeil (2005), citados en Galmés (2015), argumentan que los consumidores se han vuelto impredecibles ante las herramientas del marketing tradicional, y es así como el marketing experiencial surge a través del constante cambio en los hábitos de los consumidores.

Los consumidores son cada vez más exigentes, y uno de los puntos que buscan es realizar sus compras en lugares

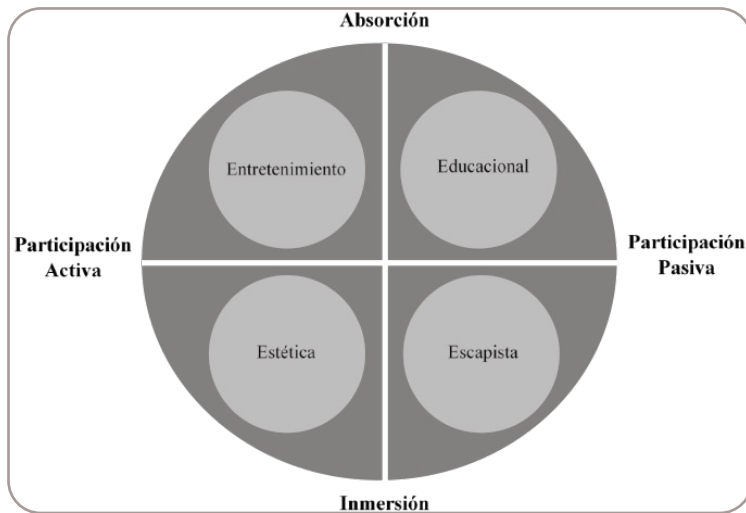
agradables, sofisticados y con elementos lúdicos. Los autores Schiffman y Lazar (2010), citados en Fornelli y Sánchez (2016), definen el comportamiento del consumidor como aquel comportamiento que se tiene al buscar, comprar, utilizar, evaluar y deshacerse de productos y servicios que esperan les satisfagan ciertas necesidades. Por otra parte, los establecimientos hacen su mayor esfuerzo por conquistar a los consumidores, pero las estrategias del marketing tradicional cada vez son menos efectivas, por lo que, si no existen factores diferenciadores o alternativas para el consumidor, este se irá a donde reciba la mejor experiencia (Sánchez y Labajo, 2012).

Existen varias posturas sobre las cuales los autores han desarrollado teorías y modelos que explican la experiencia de marca, los cuales se mencionan a continuación:

### **1. Modelo de Pine y Gilmore (1999)**

Pine y Gilmore (1999), desarrollaron el modelo mayormente conocido como «Modelo del Ámbito de la Experiencia», el cual está compuesto por un eje vertical y un eje horizontal. En la figura 1, en la parte del eje vertical se encuentran las conexiones entre el consumidor y la marca, el traslado de la experiencia del cliente a su mente y el involucramiento real de su experiencia. La absorción es donde la persona hace una evaluación mental de la experiencia que vive, y la inmersión es donde cada persona participa de forma directa en la propia experiencia, ya sea de manera física o virtual (Moral y Fernández, 2012). Por otra parte, en el eje horizontal, se puede encontrar la participación activa y pasiva, donde se observa la afección a los consumidores que sí participan (Galmés, 2015).



**Figura 1. Modelo Pine y Gilmore**

**Fuente. Elaboración propia, adaptado de Pine y Guilmore, 2011.**

El entretenimiento se basa en aquellas experiencias asociadas, como su nombre lo indica, con el entretenimiento, y se produce cuando existe una absorción pasiva de las experiencias por medio de los sentidos; una experiencia educativa involucra la participación activa de la personas implicando su mente, donde se siente atraído por las ganas de aprender y ampliar su conocimiento; las experiencias escapistas son en las cuales la persona participa de manera activa y se encuentra sumergido en la misma experiencia; las experiencias estéticas se componen de la observación y el gozo del entorno del lugar, resultando así atractivos físicos que son factores determinantes en la visita de un establecimiento (Moral y Fernández, 2012).

## 2. Modelo O’Sullivan y Spangler

Los autores de esta propuesta analizan la experiencia de los consumidores en relación a cinco elementos. La utilidad principal de este modelo es la operabilidad que tiene para el diseño, y control de las variables de la experiencia, y la forma en que cada elemento interactúa, identifica herramientas, controla y evalúa la experiencia.

**Tabla 1. Elementos que componen la experiencia de los consumidores**

Elemento	Descripción
<b>La experiencia y sus escenarios</b>	Lo que sucede y los sentimientos producidos en el antes, al momento y después de vivir la experiencia.
<b>Experiencia actual</b>	Qué valores influyen en la participación y el valor de la experiencia.
<b>Necesidades de experiencia</b>	Indican que motiva a los consumidores a involucrarse en la experiencia.
<b>Rol de los participantes</b>	Cómo se desempeñan los consumidores al momento de vivir una experiencia en base a su personalidad.
<b>Proveedor de la experiencia</b>	Son todas aquellas herramientas que se utilizan para coordinar toda la experiencia.

**Fuente.** Adaptado de O’Sullivan y Spangler (1999), citados en Galmés (2015).

### 3. Modelo de Schmitt

Este modelo está integrado por dos variables que son los Módulos Estratégicos Experienciales (MEE), y los Proveedores de Experiencias (ExPros). Schmitt (2000), citado en Galmés (2015), argumenta que las experiencias y las situaciones que viven los consumidores se identifican con los productos que se consumen, por lo que las marcas deben de estar asociadas con experiencias que se relacionen con los sentidos, las emociones y sentimientos de los consumidores. Todos los clientes que son estimulados emocionalmente de manera creativa durante el proceso de compra viven una experiencia positiva.

La primera variable del modelo de Schmitt es el MEE, y se compone de todas aquellas experiencias que brindan información y generan interacción con los clientes. Dichas experiencias están divididas en módulos que a continuación se mencionan (Galmés, 2015):

- Módulo de sensaciones: todas las experiencias de los consumidores están compuestas por estímulos sensoriales que se perciben por medio de los sentidos, basándose en los impactos sensoriales.
- Módulo de emociones (sentimientos): cada experiencia que tengan los consumidores van a estar vinculadas a las emociones y sentimientos más profundos de cada persona, procurando crear experiencias positivas y afectivas hacia la marca y generar un vínculo emocional estrecho que sea alegre.
- Módulo de pensamientos: las experiencias de los consumidores están apoyadas por los pensamientos

y algunos procesos mentales creativos para que cada persona tenga la capacidad de resolver problemas. Se requiere el desarrollo creativo de los consumidores hacia las marcas.

- Módulo de actuaciones: este módulo tiene la propuesta de crear experiencias físicas, estilos de vida y actuaciones que aporten el enriquecimiento de la vida de los consumidores, ofreciendo diferentes opciones de cómo hacer las cosas.
- Módulo de relaciones: aquí se promueve la incorporación de variables que están relacionadas con la creación de sentimientos, pensamientos, sensaciones y actuaciones en los consumidores; y la integración de dos elementos más: el deseo de la superación personal y el reconocimiento positivo en el entorno social.

Todos estos factores logran solidificar las relaciones con las marcas, a medida en que estas se enfoquen en los sentimientos de las personas hacia su comunidad o experiencias sociales (Moral y Fernández, 2012).

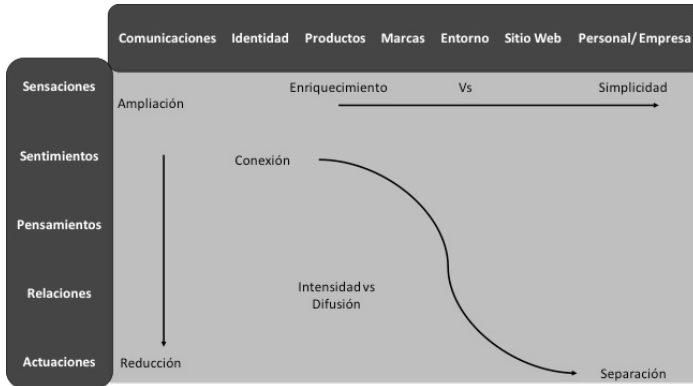
La segunda variable del modelo de Schmitt son los ExPros, y se conforma de todas las herramientas que son utilizadas para la creación de experiencias compartidas con los consumidores (Galmés, 2015). Son todos aquellos elementos que se basan en un conjunto de sensaciones, pensamientos, actuaciones, sentimientos, o relaciones, que son utilizados por medio de la comunicación interna o externa de las empresas, y el propio personal de la empresa (Moral y Fernández, 2012).

Las primeras aportaciones al tema del marketing experiencial fueron en los años 80, donde los autores Holbrook y Hirschman (1982), citados en Moral y Fernández (2012), destacan el rol de las emociones como factor clave en el comportamiento del consumidor, y donde existe la interrogante de que las decisiones pasan únicamente por un proceso racional. De las contribuciones más recientes, figuran los autores Lenderman y Sánchez (2008), quienes argumentan que el marketing está en constante cambio, ya que los consumidores actuales cuentan con más y mejor información, y demandan experiencias que se ajusten a cada persona, que sean fáciles de recordar, sensoriales, emocionales y que tengan un significado (Moral y Fernández, 2012).

Existe una matriz denominada matriz experiencial, la cual es utilizada como una herramienta fundamental para planear estratégicamente el marketing experiencial (ME), la cual integra el eje vertical, el ME y en el eje horizontal los ExPros (figura 2).

En el área donde se ubica la ampliación y el enriquecimiento vs. simplificación, se debe decidir si se enriquece o se simplifica la experiencia, centrándose en añadir ciertos ExPros; la intensidad e intensificación vs. difusión, determina el nivel de intensidad o impacto requerido en la experiencia que se ofrece; la profundidad y ampliación vs. reducción, amplía el atractivo de la experiencia por medio de la incorporación de nuevos MEE, los cuales están basados en sensaciones, pensamientos y actuaciones; los vínculos y conexión vs. separación, no es suficiente incorporar nuevos MME, hay que conectarlos y relacionarlos con nuevos ExPros, para así lograr mejores y novedosas experiencias para los consumidores (Moral y Fernández, 2012).

**Figura 2. Matriz experiencial**



**Fuente. Elaboración propia, adaptado de Schmitt (1999, 2006), citado en Moral y Fernández (2012).**

Del resultado de estos cinco módulos nacen cinco tipos de marketing experiencial, según Schmitt (2000, 2006): marketing de sensaciones (sensorial), de emociones, de pensamientos, de actuaciones y de relaciones.

El concepto del marketing experiencial tiene como base todas las experiencias que los consumidores viven al momento del proceso de compra, y las empresas se pueden diferenciar de su competencia por las emociones que logren provocar a sus clientes, y así originar las decisiones que tomen. El marketing experiencial logra cambiar la relación entre las marcas y sus clientes, ya que todas las experiencias que vive un cliente las relaciona con la marca (Galmés, 2015).

DeVine y Gilson (2010), desarrollaron cinco principios fundamentales para la realización de una buena estrategia de marketing experiencial:

- Final fuerte: las personas siempre buscan un gran final, lo cual produce en los consumidores que su experiencia perdure en el tiempo, ya que es lo último que se llevan. Es importante mencionar que el nivel de satisfacción al inicio no debe de ser bajo, sino que la clave es el gran final.
- Eliminar-reducir la mala experiencia lo antes posible: en situaciones donde se pueden vivir buenas y malas experiencias, los consumidores prefieren vivir las malas al inicio, y las buenas al final, lo cual permite quedarse con las buenas y recordarlas.
- Segmentar el placer combinado con la situación de incomodidad: las personas reaccionan de diferentes maneras al perder o ganar, por eso es importante que, en momentos tediosos o complejos, las empresas busquen distractores positivos que aminoren la inconformidad de los consumidores.
- Construir compromisos por medio de la elección: los consumidores obtienen una mayor satisfacción por el hecho de que se sientan involucrados en los procesos que tienen con las empresas al momento de consumir productos y servicios.
- Dar y mantener rituales a los clientes: siempre es importante dar un plus que mantenga al cliente contento, cómodo y satisfecho, por ejemplo, obsequios al momento de una compra, beneficios por ser clientes, etc. (Barrios, 2012).

Existen varias diferencias entre el marketing tradicional y el marketing experiencial, a continuación, se mencionan algunas de las más relevantes:

## Marketing experiencial

- En el marketing experiencial las experiencias son la verdadera motivación y estímulos en la decisión de compra, ya que conectan al cliente con la marca.
- Los consumidores son personas emocionales y racionales, que basan sus decisiones en estímulos sensoriales.
- El consumo es creado como una experiencia total, donde el consumidor determina qué producto satisface sus necesidades y qué experiencias le brinda.
- Diversos métodos de investigación, sin relación metodológica.

## Marketing tradicional

- Se basa en características funcionales del producto o servicio.
- Los consumidores son totalmente racionales en el proceso de decisión de compra.
- Se definen de manera rigurosa las características específicas de los productos y servicios.
- Se utilizan métodos de investigación, cuantitativos, de análisis, y verbales.

(Moral y Fernández, 2012).

El concepto de *Consumer Brand Engagement* (CBE), es un término que ha incrementado con los años, y que describe la relación entre el valor de la marca y el compromiso de los consumidores. El autor Hollebeek (2014), citado en Hepola Karjaluoto y Hintikka (2017), define el CBE como un valor



positivo cognitivo relacionado con la marca, las emociones y el comportamiento durante la interacción marca-consumidor. Dwivedi, Kapoor, & Chen. (2015), encontró que la influencia del CBE para la lealtad del cliente hacia una marca, va más allá del efecto que provoca la calidad percibida, el valor y la satisfacción del cliente.

Otros autores ajenos a Hollebeek también definen el compromiso de marca del consumidor (CBE) y sus términos relacionados, a continuación, se mencionan las más importantes:

- Bowden (2009): es un proceso psicológico que modela por debajo de mecanismos en donde la lealtad llega a nuevos clientes, y de igual manera se mantiene en los consumidores actuales. Término relacionado por el autor: compromiso.
- Higgins y Scholer (2009): el compromiso es un estado de estar involucrado, ocupado o abstraído en algo que requiere atención prolongada. Término relacionado por el autor: compromiso.
- Van Doorn et al. (2010): es el comportamiento que se manifiesta de un consumidor hacia la marca después de una compra, que resulta de factores motivacionales clave. Término relacionado por el autor: comportamiento en el compromiso de marca.
- Vivek et al. (2014): va más allá de la compra, y es el nivel de interacción y conexión del consumidor con las actividades que realiza la marca. Término relacionado por el autor: compromiso del consumidor.

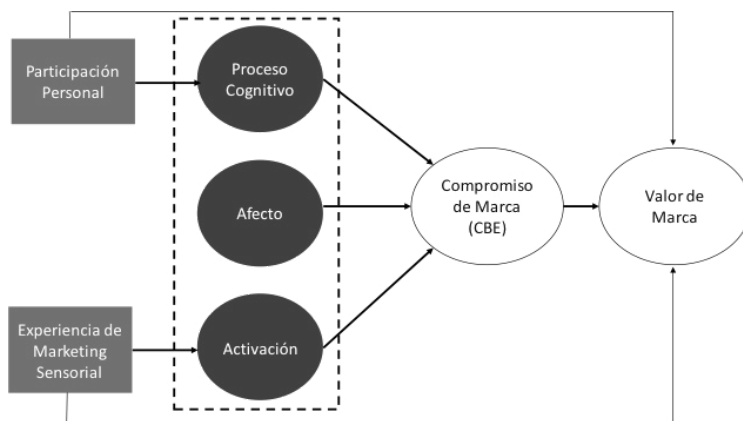
- Dwivedi, Kapoor & Chen. (2015): es el estado de la mente positivo y satisfecho de un consumidor que está caracterizado por vigor y dedicación. Término relacionado por el autor: Compromiso de marca del consumidor.

(Hepola et al., 2017).

Hoy en día los conceptos de experiencia de marca y compromiso de marca permanecen aún desconectados, es decir, la experiencia de marca abarca todos los sentimientos, sensaciones, conocimiento y respuestas conductuales que se derivan de los estímulos producidos por el diseño de marca, su identidad, empaque y comunicaciones, y la diferencian entre estos dos constructos que radica en que las experiencias no se derivan de un estado emocional en particular (Hepola et al., 2017).

Hepola et al. (2017), desarrollaron un modelo en donde se muestran las implicaciones de tres variables fundamentales que son el proceso cognitivo, el afecto, la activación y su interacción con la experiencia de marketing sensorial y la participación personal, dando como resultado el CBE y valor a la marca (figura 3).

El proceso cognitivo consiste en el nivel de la relación marca-consumidor procesada por el pensamiento y elaborada al interactuar con una marca; el afecto consiste en el grado positivo de un consumidor relacionado con la marca al momento de interacción; la activación consiste en el nivel de energía, tiempo y esfuerzo de un consumidor al interactuar con una marca (Hepola et al., 2017).

**Figura 3. Elementos del compromiso de marca del consumidor (CBE)**

**Fuente. Elaboración propia, adaptado de Hepola et al. (2017).**

El valor de marca para Leone et al. (2006), citado en Hepola et al. (2017), es visto como el valor agregado que está directamente vinculado con un producto como resultado de las acciones, opiniones y retroalimentación del cliente. Para Yoo y Donthu (2011), otra definición de valor de marca son las diferentes reacciones de los consumidores hacia un producto con marca y sin marca, en respuesta a los estímulos de mercadotecnia y atributos que tiene cada uno, donde el valor de marca se compone de cuatro elementos fundamentales: lealtad, conocimiento de la marca, calidad percibida y asociación de marca (Hepola et al., 2017).

La participación personal es un antecedente del compromiso de marca del consumidor (CBE), y para los autores Dwivedi, Kapoor y Chen (2015) (2015), France et al., (2016) y Hollebek et al. (2014), citados en Hepola et al. (2017), existen tres tipos de participación personal que son:

- Participación situacional: se provoca por medio de una situación particular.
- Participación duradera: está relacionada con la inherencia y la preocupación que se desarrolla con un objeto o cosa.
- Participación de respuesta: se refiere al alcance o extensión del proceso de decisión de compra.

El autor Schmitt, citado en Alcaide y Soriano (2008), propone diez reglas para poder crear marcas vivenciales, las cuales ayudan a la planeación y generación de experiencias de los consumidores:

- 1) Las experiencias no suceden por sí solas, deben de ser planeadas.
- 2) Siempre se piensa en la experiencia del cliente como primer plano, posteriormente en los beneficios y características de la marca.
- 3) Se debe de tener un buen enfoque en los detalles, permitiendo a los consumidores disfrutar de los espacios.
- 4) Todas las empresas deben de tener pequeños elementos que disparen y recalquen con estilo las experiencias.
- 5) Las empresas deben estar enfocadas en las situaciones de consumo y no en los productos.
- 6) Las experiencias deben deslumbrar los sentidos, requerir al corazón, desafiar la mente y ofrecer un atractivo de identidad social.

- 7) Es importante generar diferentes tipos de experiencias, en relación a lo que se ofrece (relacionar, sentir, pensar, actuar, palpar).
- 8) El uso de herramientas debe incluir metodologías cuantitativas, cualitativas y verbales.
- 9) Los medios electrónicos deben de ser utilizados para animar la marca y crear experiencias vivenciales.
- 10) El dinamismo y la pasión son elementos que inspiran a todas las organizaciones a cambiar positivamente las cosas.

Para Carú y Cova (2003), hoy en día los clientes tienen nuevas necesidades, el consumo que hacen se ve relacionado de manera subjetiva a su estilo de vida y valores que las marcas transmiten. Para poder satisfacer esas necesidades, se deben unir a estímulos que produzcan experiencias en los clientes y se relacione directamente con el producto y la empresa (Galmés, 2015).

## **Marketing sensorial**

La persuasión es una efectiva herramienta de comunicación que se utiliza para transformar ideas, actitudes creencias, y en el mejor escenario, comportamientos. Las formas de persuadir están divididas en racionales y emocionales, siendo las racionales la evidencia, el método científico, lo lógico, etc.; y las emocionales la imaginación, la publicidad, la propaganda, etc. Toda la comunicación persuasiva va dirigida a los cinco sentidos, pero únicamente son a los cuales tiene un enfoque

más fuerte, la vista y el oído. No hay que pasar por alto que el resto de los sentidos también facilitan la persuasión y la experimentación (López, 2015).

El marketing moderno como parte de la diferenciación y el posicionamiento, ha empezado a utilizar herramientas que jamás se hubieran pensado en el pasado, y que ayudan a ganar terreno a las marcas en el cerebro del consumidor. Una de estas herramientas es el marketing sensorial (Dani y Pabalkar, 2013). Una de las estrategias dentro del marketing sensorial, es implantar la marca en el consumidor como una identidad olfativa (Gómez & Mejía, 2012).

Hoy en día los consumidores enfrentan un constante bombardeo de información, los mercadólogos deben buscar nuevas maneras de atraer su atención y poder modificar su comportamiento. Los sentidos, las sensaciones y experiencias están consideradas como un emergente prototipo en el marketing (Kivioja, 2017).

Muchas empresas implementan las herramientas del marketing sensorial debido al proceso interno del consumidor y al comportamiento que adopta al estar vinculados los cinco sentidos: el gusto, el tacto, el olfato, el oído y la vista (Dani y Pabalkar, 2013).

El marketing sensorial busca generar experiencias de compra únicas y diferentes, es decir, descubrir cómo se siente el producto desde el gusto, el tacto, el olfato, el oído y la vista, y así poder dirigir todas las estrategias hacia la sensibilidad del consumidor. Tiene como objetivo conocer las reacciones que provocan los productos en los consumidores al utilizar alguno

de los sentidos, y así poder influir y mejorar la percepción del producto (López, 2015).

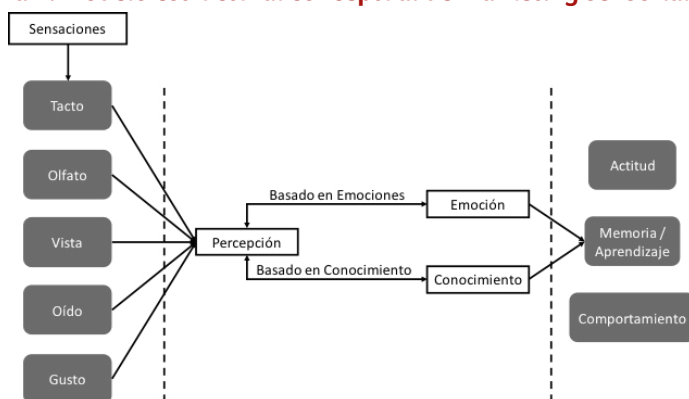
Lindstrom (2011), en la entrevista realizada por Mariana Osorio de AméricaEconomía y publicado el 15 de marzo del 2011 sobre las nuevas estrategias publicitarias basadas en la neurociencia, argumenta que el 85 % de las decisiones del día a día dependen del subconsciente, y que, a mayor asociación de los sentidos, más se afecta al consumidor. Por otra parte, el fundador de la agencia Brand Sense, Simon Harrop, afirma que la mayoría de los expertos y creativos de marketing confían en el sentido de la visión, siendo el 83 % de las campañas dirigidas a ese sentido, y solamente el 4 % se dirigen al resto de los sentidos (López, 2015).

El marketing sensorial está encaminado a crear toda una experiencia multisensorial por medio de las características de producto, o por medio de la ambientación de los establecimientos (Hernández, Tomaseti y Miranda, 2016). Se diferencia del marketing tradicional por el hecho de que este último se enfoca en la racionalidad de los consumidores. El marketing sensorial se basa en las experiencias de los consumidores y los sentimientos que resultan de ellas, y dichas experiencias se componen de emociones, sensaciones, y conductas cognitivas (Barrios, 2012). En pocas palabras, el marketing sensorial tiene como objetivo que el comportamiento del consumidor se dé por medio de impulsos y emociones, en lugar de la razón.

Krishna (2012), citado en Kivioja (2017), desarrolló un modelo estructural conceptual de marketing sensorial, basado en sensaciones como reacciones bioquímicas a estímulos

que afectan los órganos sensoriales (figura 4). Herz y Engen (1996), afirman que los olores son distintos de cualquier otro estímulo sensorial, ya que se procesan directamente por medio del sistema límbico, y son capaces de modificar la actitud de los consumidores (Kivioja, 2017).

**Figura 4. Modelo estructural conceptual de marketing sensorial**



**Fuente. Elaboración propia, adaptado de Krishna (2012), citado en Kivioja (2017).**

La experiencia del marketing sensorial es definida por Brakus et al. (2009), citados en Hepola et al. (2017), como aquellas sensaciones que son recordadas por medio de la relación entre una marca y los estímulos que provoca, que son parte de su identidad. Dichas sensaciones están relacionadas con los cinco sentidos: tacto, gusto, oído, vista y olfato. A mayor número de sentidos estimulados, más enriquecedora y fuertes resultarán las experiencias de los consumidores. Las experiencias sensoriales son un fuerte indicador de la dependencia individual hacia un lugar, y proporciona beneficios emocionales a la persona, argumenta Beckman et al. (2013), citados en Hepola et al. (2017). Por otra parte, los aromas y la música pueden modificar el afecto de los consumidores (Hepola et al., 2017).



Los estímulos sensoriales que se utilizan en la generación de un entorno para el consumidor no son usados como manipulaciones para el cliente, sino como herramientas de mejoramiento del marketing para crear un valor agregado a los consumidores y el tipo de atmósfera que demanda. Durante el paso de los años, la revisión literaria sobre el concepto de las variables que componen una atmósfera o ambiente, ha ido evolucionando gracias a los siguientes autores (Gómez y García, 2012).

**Tabla 2. Clasificaciones de las variables de atmósfera**

Autor	Dimensiones	Características
<b>Kotler (1973)</b>	1) Visuales 2) Auditivas 3) Olfativas 4) Del tacto	1) Tamaño, forma color y brillo 2) Tono y volumen 3) Aromas y frescura 4) Temperatura, suavidad y blandura
<b>Belk (1975)</b>	1) Entorno físico 2) Entorno social 3) Aspectos temporales 4) Requerimientos de la tarea 5) Antecedentes	1) Color, ruido, iluminación, clima y espacio 2) Presencia de otras personas, aroma, iluminación, limpieza y temperatura 3) Tiempo 4) Razones de compra 5) Transiciones de humor, transiciones fisiológicas
<b>Baker (1986)</b>	1) Ambiental 2) Diseño 3) Social	1) Iluminación, temperatura, calidad del aire, humedad, aromas, música y limpieza 2) Estéticos (arquitectura, decoración, colores y accesorios) y funcionales (uso de los espacios, elementos informativos) 3) Variedad de consumidores y comportamiento del personal

**Tabla 2. Clasificaciones de las variables de atmósfera (continuación)**

Autor	Dimensiones	Características
<b>Bitner (1992)</b>	1) Condiciones ambientales 2) Espacio y función 3) Símbolos, signos y objetos	1) Características del entorno que están relacionadas con la iluminación, temperatura, música, aroma y ruido, y afectan los cinco sentidos 2) Adecuación y presentación ambiental de maquinaria, equipo y mobiliario 3) Se utilizan para informar a los consumidores la ubicación, pueden ser directos o indirectos
<b>Turley y Millinam (2000)</b>	1) Diseño del exterior 2) Condiciones del entorno 3) Diseño interior práctico 4) Estética de diseño interior 5) Dimensiones sociales	1) Arquitectura exterior, fachada y entrada 2) Limpieza, música, aromas, temperatura, e iluminación 3) Trazado de interiores, mobiliario y equipo, puntos de accesibilidad 4) Arquitectura, decoración, elementos informativos, y estilo 5) Empleados y consumidores

**Fuente. Elaboración propia, adaptado de Gómez y García (2012).**

Krishna (2011), argumenta que el marketing sensorial incluye los cinco sentidos, modifica el comportamiento de los consumidores, afecta positivamente la percepción, el juicio y la conducta, y se puede utilizar para evaluar la calidad en términos de percepción de colores, sabores, olores o texturas (Barrios, 2012).

Gómez y García (2012) citan a los autores Mehrabian y Rusell (1973), los cuales desarrollaron un modelo conocido como Estímulo-Organismo-Respuesta (EOR), el cual está basado en aspectos de la psicología ambiental. El modelo EOR, se basa en que el estado de ánimo está antes de la percepción, la cual se define como el proceso en donde se adquiere, se interpreta, se selecciona y se organiza toda la información

sensorial (Grohol, 2005, citado en Gómez y García, 2012). El primer elemento del modelo EOR es el estímulo, definido como la afección a los estados internos de un individuo, y a los factores externos que se asocian con las decisiones. El segundo elemento es el organismo, el cual se compone de todos aquellos estímulos internos de la persona que actúan entre los estímulos externos y las acciones de las personas, sus reacciones, sentimientos y pensamientos. El último elemento del modelo es la respuesta, donde se da la reacción final de los consumidores como actitudes y comportamientos.

Las hipótesis del marketing sensorial indican que las compañías deberían aplicar estrategias sensoriales y sensaciones directamente a la mente del consumidor (Hulten, 2011). Entre más experiencia tenga un consumidor de un producto, mayor será la recordación de los beneficios que obtiene y de la marca (Dani y Pabalkar, 2013).

## **Marketing olfativo**

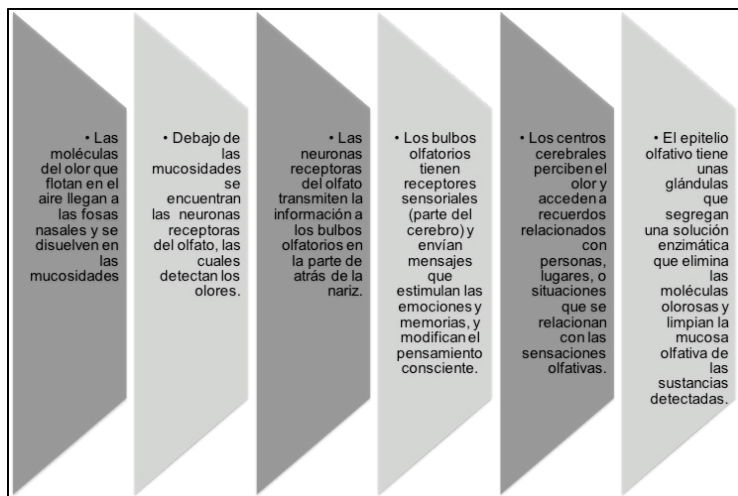
Bonadeo (2005), citado en Fornelli y Sánchez (2016), define los olores como moléculas que están sueltas en el aire, y son percibidas por el cerebro al ingresar por los orificios de la nariz. El olfato es el más primitivo de los cinco sentidos, y el más complicado de explicar para la ciencia. La función principal del olfato es distinguir las funciones extrañas y no extrañas e informar al organismo sobre los cambios en el medio ambiente. Los sensores olfatorios se ubican en la entrada del sistema respiratorio y controlan la calidad de lo que se respira.

El olfato es el único de los sentidos que tiene una conexión directa con las estructuras cerebrales que se encargan de generar respuestas a estímulos emocionales, y que tiene relación con la memoria, emociones, recuerdos, y el bienestar. Según Bone y Ellen (1999), citados en Hernández et al. (2016), el sentido del olfato afecta los siguientes elementos:

- El comportamiento relacionado con el tiempo de espera y las decisiones.
- La compra y repeticiones de visita.
- Respuesta de evaluación y afecto.
- Recordación de imagen de marca.

El sentido del olfato es una de las ventanas más importantes por medio de las cuales los humanos captan la información del mundo exterior, y por lo cual son capaces de modificar su comportamiento hacia determinados ambientes y alimentos, definen Guzmán et al. (2010), citados en Fornelli y Sánchez (2016). En la figura 5 se muestra el funcionamiento del sistema olfativo.

Existen varias razones sobre el poder del olfato y del significado social que representan. Entre las más importantes destacan las siguientes (Synnott, citado en Bonadeo, 2005): altamente personal, psicológicamente directo, disparador de recuerdos, disparador de emociones, y modifica la conducta.

**Figura 5. Funcionamiento del sistema olfativo**

**Fuente. Elaboración propia.**

El olfato funciona no olvidando y recordando, y las memorias olfativas por lo general son altamente emocionales, vívidas, extrañas y relativamente viejas (Bonadeo, 2005, citado en Fornelli y Sánchez, 2016).

Krishna, (2010) citado en Kivioja (2017), afirma que los esfuerzos sensoriales dirigidos al subconsciente son una forma eficiente de comprometer a los consumidores e influenciar su comportamiento y percepción. El uso de los aromas como herramienta de marketing, recientemente han atraído la atención, ya que los aromas mejoran la evaluación de tiendas y productos, y puede aumentar las ventas entre consumidores jóvenes, pudiendo modificar el comportamiento de compra del consumidor.

Cuando se habla de recuerdos y memoria, las empresas pueden utilizar los aromas para liberar los recuerdos en

dos niveles. El primero de estos se refiere a todas aquellas asociaciones placenteras, y el segundo a los recuerdos creados por una experiencia de compra positiva basada en aromas específicos. Las asociaciones placenteras son las experiencias que se viven fuera de la tienda, y que tienen que ver con la escuela, la familia, el trabajo, o simplemente por el crecimiento. Por otra parte, los recuerdos que se crean por una experiencia positiva, generalmente se dan en tiendas de punto de venta, donde se busca crear sensaciones placenteras proyectando una imagen en el espacio utilizado (Hernández et al., 2016).

Estudios vigentes contemplan el impacto del aroma en los consumidores de manera positiva en la percepción de los establecimientos, un mayor afecto, y mayor tiempo de estancia; por otra parte, no existe mucha investigación académica que señale impacto en las ventas. Cuando los estímulos olfativos son utilizados para promocionar ciertas categorías de producto, la necesidad de diferenciación se convierte en un factor menos importante (Kivioja, 2017).

El marketing olfativo está basado en la implementación de aromas de los comercios, con el objetivo de crear diversas emociones que influyan en la forma de comportarse de los consumidores y empleados (López, 2015). Es un «soplo de aire fresco» que evita el bombardeo visual de todos los días, y que va dirigido directamente a la memoria por medio del olfato, el sentido que más influye en las decisiones de compra, dicho sentido es el que más sentimientos provoca. Los aromas pueden provocar diferentes reacciones en los consumidores, lo cual modifica su comportamiento de compra, por tanto, las empresas que utilizan esta poderosa herramienta podrán

diferenciarse y aumentar su rentabilidad (López, 2015). La importancia del marketing olfativo se da por el hecho de varias investigaciones que comprueban que los consumidores que han estado expuestos a olores, pueden recordarlos por un largo periodo de tiempo (meses o años), tomando en cuenta que aumenta el reconocimiento y recordación de una marca (Barrios, 2012).

A continuación, se mencionan los beneficios que brinda el marketing olfativo.

- Mejora la experiencia de compra, ya que es una eficiente técnica que todavía no es explotada al máximo.
- Logra que los consumidores permanezcan un mayor tiempo en los establecimientos, ya que se sienten atraídos por el ambiente agradable que se produce.
- Se regresa al establecimiento en búsqueda de ese aroma que les provocó un bonito momento en su compra y en su memoria, ya que la memoria y recordación del olfato supera y perdura más que el de la vista.
- Los aromas tienen influencia en la decisión de compra, lo cual beneficia los resultados de las empresas.
- Cuando los aromas son exclusivos de cada establecimiento, los consumidores pueden identificar la marca y tener reacciones positivas.
- Todas las experiencias positivas que se generan ante la presencia de un aroma, logran que los consumidores se expresen bien del establecimiento, lo recomienden y obtenga un mayor número de visitas. Se refuerza la identidad corporativa.

- Los aromas modifican el hábito de los consumidores, inclusive puede condicionar una decisión de compra (López, 2015).

## Conclusiones

Este análisis documental muestra las diferentes líneas teóricas del marketing experiencial, marketing sensorial, y marketing olfativo, desde un punto histórico, hasta la actualidad, lo cual constituye el fundamento para la continuación de una investigación en proceso relacionada al aumento de las ventas y experiencia de compra, sustentada por las contribuciones de diversos autores que han realizado estudios e investigaciones que brindan nuevas líneas para futuras investigaciones.

Se puede comprobar en este análisis que, de acuerdo a los aportes teóricos revisados, el marketing olfativo modifica el comportamiento de los consumidores en relación con la compra, tiempo prolongado en las unidades de negocio, reacciones positivas hacia la marca y evaluación de productos, sentimientos y emociones que generan experiencias sensoriales memorables para los consumidores, las cuales logran que se vuelva a buscar el aroma en los establecimientos que vinculan a la persona con la empresa y los productos, y se genere una mayor participación de nuevos consumidores hacia la marca.

La siguiente tabla muestra una recopilación teórica y aportaciones de los autores citados en este análisis, resumiendo las principales ideas y contribuciones por cada uno de los temas.



**Tabla 3. Aportaciones y contribuciones de autores**

Autor	Temática/constructo	Aporte/propuesta
<b>Sánchez y Labajo (2012)</b>	Marketing sensorial en el contexto de una estrategia diferencial	Los elementos sensoriales tienen gran capacidad para la estimulación de consumidores potenciales; las experiencias sensoriales deben de ser trasladadas a los puntos de venta; el marketing experiencial es un conductor de alto impacto de los atributos de la marca
<b>Galmés (2015)</b>	Comunicación y marketing experiencial	Utilización de métodos cuantitativos, cualitativos y herramientas de neuromarketing; diferencia que existe entre experiencia de marca, experiencia de compra, experiencia de consumo y experiencia del consumidor. Las experiencias de marca se clasifican en dos tipos: experiencia de marca (acciones experienciales) y experiencia del cliente (se diseña)
<b>Hepola, Karjaluoto y Hintikka (2017)</b>	El efecto de la experiencia sensorial de marca y participación en el valor de la marca directamente e indirectamente a través del compromiso de marca del consumidor	Tanto el involucramiento, como la experiencia de marketing sensorial, están directamente relacionados con los tres elementos del CBE (compromiso de marca del consumidor): proceso cognitivo, afecto y activación. El involucramiento, la experiencia sensorial de marca y el CBE en conjunto, explican la variación del 50 % del valor de la marca, y el compromiso emocional es el factor más determinante para los niveles de compromiso del consumidor
<b>Kivioja (2017)</b>	Impacto en los puntos de venta antes señales olfativas y el comportamiento de compra	La presencia de señales olfativas tiene un impacto positivo en el comportamiento de compra, medido por los productos y sus categorías. Los aromas son óptimos y pueden diferenciar inclusive productos individualmente
<b>Gómez y García (2012)</b>	Marketing sensorial, y desarrollo de atmósferas en establecimientos comerciales	Existen variables y estímulos que están relacionados con los cinco sentidos, los cuales han sido menos estudiados que otros, como el tacto y el olfato. Se conceptualiza las aportaciones de diversos autores durante el paso de los años, en relación con las dimensiones que involucran la creación de atmósferas. El modelo EOR (estimulo, organismo, respuesta) se basa en que el estado del ánimo se anticipa a la percepción
<b>Barrios (2012)</b>	Conceptos principales y características del marketing de experiencia	Los servicios cuando resultan memorables, producen una experiencia positiva, ya que las experiencias trabajan sobre pensamientos, relaciones, actuaciones, sensaciones y sentimientos

**Tabla 3. Aportaciones y contribuciones de autores (Continuación)**

Autor	Temática/constructo	Aporte/propuesta
<b>Callejón, Tomaseti y Miranda (2016)</b>	Marketing olfativo, la influencia del olor sobre la memoria	Los olores influyen en la memoria. Las personas recuerdan el 83 % de lo que ven; un aroma puede aumentar dicho porcentaje en la mente, debido a que la percepción cerebral se multiplica por diez cuando intervienen varios sentidos, facilitando de esta manera, las decisiones que están basadas en emociones ubicadas en el cerebro, al conectarse con situaciones actuales
<b>Moral y Fernández (2012)</b>	Nuevas tendencias del marketing: marketing experiencial	Diferencias entre el marketing tradicional, y el marketing experiencial. El marketing experiencial permite una relación personal con la marca. Se conceptualiza la matriz experiencial, la cual permite el desarrollo de estrategias que diseñen experiencias idóneas
<b>Garcillán (2015)</b>	Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial	El marketing sensorial es capaz de hacer brotar emociones, las cuales hacen trascender la marca y convierten las compras en actos lúdicos y atractivos. El marketing sensorial y experiencial están en crecimiento, y el aspecto sensorial empieza a ser considerado por las empresas como una nueva frontera del marketing
<b>Alcaide y Soriano (2008)</b>	Siete consejos para diferenciarse. Del simple servicio a la experiencia memorable.	Se postulan siete maneras que diferencien a las compañías de su competencia, logrando así la fidelización de los consumidores. Una manera de hacerlo es por medio de las experiencias, dicho proceso funciona por medio de la planeación, creatividad y buen manejo de detalles
<b>Fornelli y Sánchez (2016)</b>	Marketing olfativo	Aumento del 9.97 % de las ventas unitarias de una empresa del sector alimenticio en México al implementar un aroma como herramienta de marketing sensorial olfativo en unidades de negocio. Las variables de experiencia de compra, servicio y consumo aproximado se vieron de igual manera aumentadas

**Fuente. Elaboración propia.**

Para futuras investigaciones se pretende profundizar en la aplicación empírica en una empresa específica.

## Referencias

- Alcaide, J., y Soriano, C. (2008). Siete consejos para diferenciarse. Del simple servicio a la experiencia memorable. *Dossier*, (231), 36-42.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7, 67-82.
- Bowden, J. (2009). The process of customer engagement: a conceptual framework *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 63 – 73.
- Callejón, M., Tomaseti, E., y Miranda, E. (2016). Marketing olfativo: la influencia del olor sobre la memoria. *Anuario de Jóvenes Investigadores*, 9, 244-247.
- Carù, A. & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, Vol. 3, No. 267-286.
- Dani, V. & Pabalkar, V. (2013). Branding through Sensory Marketing, *International Journal of Scientific Research*, Vol.2, Issue.11: 300 – 302
- De Vine, J. Gilson, K. (2010). Using behavioral science to improve the customer experience. *McKinsey Quarterly*. February 2010.
- Dwivedi, Y.K., Kapoor, K.K. and Chen, H., (2015). Social media marketing and advertising. *The Marketing Review*, 15(3), pp.289-309.

- Fornelli, A., y Sánchez, L. (2016). Impacto en las ventas de una empresa del sector alimentario al implementar una estrategia de marketing sensorial olfativo. *NOVARUA*, 7(12), 5-18. Recuperado de <http://www.uacj.mx/DGDCDC/SP/Documents/publicaciones/Documents/NOVARUA%2012%20ok.pdf>
- Galmés, M. (2015). Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión. *Opción*, 31(1), 974-999. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005054>
- Gómez, M., y García, C. (2012). Marketing sensorial: cómo desarrollar la atmósfera del establecimiento comercial. *Distribución y Consumo*, 30-37.
- Gómez R., C., & Mejía, J. (2012). La gestión del marketing que conecta con los sentidos. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (73), 168-183. <https://doi.org/10.21158/01208160.n73.2012.592>
- Hepola, J., Karjaluoto, H., y Hintikka, A. (2017). The effect of sensory brand experience and involvement on brand equity directly and indirectly through consumer brand engagement. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 282-286. <http://dx.doi.org/10.1108/jpbm-10-2016-1348>
- Hernández, M. Tomaseti, E. & Miranda, E. L. (2016). Marketing olfativo: la influencia del olor sobre la memoria. En: *Anuario jóvenes investigadores: noviembre 2016*, nº 9, 244-247 p. ISSN: 2386-3676

- Herz, R. S. & Engen, T. (1996). Odor memory: Review and analysis, *Psychonomic Bulletin & Review*, Vol. 3 (3), 300–313
- Higgins, E. T. & Scholer, A. A. (2009). Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 19, No. 2, pp. 100-114, 2009; Columbia Business School Research Paper. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1951198>
- Hui, M. & Bateson, J. E. G. (1991) Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*, 18, 174-184. <http://dx.doi.org/10.1086/209250>
- Kaisa, K. (2017). Impact of point-of-purchase olfactory cues on purchase behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 119-127. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1108/JCM-08-2015-1506>
- Kivioja, K. (2017). Impact of point-of-purchase olfactory cues on purchase behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 119-131. <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-08-2015-1506>
- Kotler, P. (1973) Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, Vol. 49, (4), 48 - 64
- Lee, S. S. (2010), «Walk-through Audit for Enhancing Total Customer Experience: The Case of a Full Service Restaurant», *International Journal of Business Research*, 10 (5), 141-146.

- Lenderman, M. & Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial. La Revolución de las Marcas*. ESIC Editorial. España
- Leone, R. P., Vithala R. R., Keller, K. L., Luo, A. M., McAlister, L. & Srivastava, R. K. (2006). Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research* 9 (2): 125-138. doi: 10.1177/1094670506293563
- Lindstrom (2011), El marketing sensorial. *AméricaEconomía. MBA&Educación Ejecutiva*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/el-marketing-sensorial-de-lindstrom-la-nueva-forma-de-hacer-publicidad>
- López, M. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. *Opción*, 31(2), 463-477. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045568027>
- Manzano, R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C., y Serra, T. (2012). *Marketing sensorial. Comunicar con los sentidos en el punto de venta*. Madrid: Pearson Education.
- Moral, M., y Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *ENTELEQUIA*, (14), 237-247. Recuperado de <https://revistaentelequia.wordpress.com/2012/05/01/nuevas-tendencias-del-marketing-el-marketing-experiencial/>
- O'Sullivan, E., & Spanfler, K. (1999). *Experience Marketing: Strategies for the New Millenium*. London, U. K.: Venture Publishing.

- Pine, J., & Gilmore, J. (2011). *The Experience Economy*. United States of America. Harvard Business Press.
- Sánchez, D., & Labajo, V. (2012). El marketing sensorial y su eficacia en el contexto de una estrategia de comunicación diferencial para el lanzamiento de un perfume. *ADResearchESIC*, 5(5), 44-50.
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing*. Grupo Planeta (GBS).
- Schmitt, B. H. (2006). *Experiential marketing: cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones, relaciones*. Grupo Planeta (GBS).
- van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., and Verhoef, P.C. (2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Vivek, D. & Morgan, R. M. (2014)) A Generalized, Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, No. 4: 401 - 420
- Yoo, B. & Donthu. N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale; *Journal of Business Research*, Vol. 52: 1 - 14



## **Panorama de riesgos y tendencias a enfrentar por las organizaciones**

Autor:

Mauricio Andrés Burgos Navarrete  
Universidad Autónoma de Chile (sede Temuco)

### **Introducción**

La presente ponencia tiene por objetivo resaltar para el periodo corriente la situación de riesgos que las organizaciones debiesen contemplar, a fin de evitar daños que pudiesen afectar el valor de estas, y por ende la inversión de los propietarios.

Para lo anterior, el documento estará fundamentado en identificar y resaltar los riesgos que se perciben desde el punto de vista global, para luego poner especial atención en los riesgos que inciden en los negocios, para a continuación resaltar aquellos aspectos de riesgo que particularmente pueden afectar a las organizaciones latinoamericanas, y muy especialmente los fraudes o delitos financieros.

Al respecto, como es parte dentro de esta última, la corrupción también es analizada, señalando en este ejercicio qué es lo que se puede esperar al respecto, así como también los ciber-riesgos dado que se levantan conforme los nuevos tiempos, y las nuevas formas de hacer las cosas, como un nuevo foco de atención de las organizaciones.



Para finalmente atender de manera no absoluta cómo enfrentar los riesgos, y para lo cual nos amparamos en la nueva propuesta de gestión de los riesgos que surge del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, –COSO–.

### **Los riesgos a nivel global**

A partir del informe preparado por la empresa consultora Kroll denominado *Global Fraud & Risk Report, Edition 16/17*, es posible formarse un panorama general de lo que acontece. Particularmente, este informe también ha evolucionado, pues en esta versión ha ampliado sus consideraciones hacia las amenazas de ciber seguridad. Así, uno de los aspectos que se ha resaltado y que se ha convertido en punto de atención, es el anticipar y direccionar apropiadamente las amenazas internas, las que pueden provenir de empleados, empleado antiguo, empleado temporal u otro, siendo el lado más riesgoso, el alcance sobre la reputación de una organización si no es adecuadamente gestionado, ya que las consecuencias pueden alcanzar hasta la moral de los empleados. La necesidad de investigar las causas, las raíces de su origen y de resolverlo exige compromiso y rigurosidad. Para poder conciliar los anteriores es preciso como remarcan, experiencia, y lo cual se puede lograr mediante: a) comprensión de la naturaleza del problema, b) apreciación de las diferentes técnicas y enfoques de investigación disponibles, y una atención completa del significado de los posibles resultados.

Lo anterior, también refuerza el documento, exige al analista estar familiarizado con la cultura y los requerimientos legales, específicamente cuando se trate de operaciones en el exterior. El respeto a la privacidad, leyes laborales y privilegios

legales, se tornan esenciales para proteger los resultados que surjan de una investigación, aun cuando puedan experimentar cambios de un país a otro. De no respetarse o no considerarse, se corre el riesgo de la investigación sea inútil, e incluso puede provocar que empeore.

Ahora bien, también se nos recuerda en el reporte que existen los factores «suaves», representados por los matices culturales, entre otros, que se presentan entre los países, y más aún entre regiones en los países, y que al desconocerlos pueden afectar de manera significativa los resultados de una investigación.

Otro elemento resaltado es el denominado factor humano, el cual no solo es importante en la tarea de prevenir, sino también en la investigación.

### **Aspectos específicos del fraude**

El documento de Kroll nos contribuye de manera particular en identificar algunas tendencias que nuestras organizaciones sería recomendable contemplar, y de las cuales se resalta:

- a) Construir resiliencia empresarial.
- b) Reducir la pérdida de información confidencial y propiedad intelectual.
- c) Atender el riesgo de seguridad en mercados emergentes.
- d) Incluir el análisis de datos en la gestión de las organizaciones.

- e) Construir un plan de respuesta a incidentes que surjan de un ciber ataque.
- f) Responder a una violación de datos basada en siete directrices para recuperar la confianza del cliente.
- g) Mitigar la posibilidad de fraude en la manufactura global.

### **Los delitos económicos en las organizaciones latinoamericanas**

El estudio realizado por la firma consultores PriceWaterhouse –PWC– para Latinoamérica y dado a conocer durante el 2016, resulta un foco de atención particular para nuestra región, la cual rescata varios puntos, los cuales se vinculan con elementos que han sido detectados y resaltados por otros estudios de carácter global, como es el caso de Kroll, ya antes mencionado en el presente documento. Particularmente, en lo señalado por PWC se resalta y destaca a tener en cuenta, en términos generales, los siguientes cinco aspectos:

- a) Los delitos económicos un paso delante de las organizaciones.
- b) Desafíos en la creación de programas efectivos de ética y cumplimiento.
- c) Las ciberamenazas crecen en la región.
- d) Los actores internos continúan siendo los autores más probables.
- e) La prevención del lavado de activos muestra señales confusas.

## Los ciber-riesgos

El mundo ha cambiado y ello también ha impactado en los negocios, más aún cuando observamos que en ello, las actividades están orientadas a lo cibernético. A partir de esta particularidad, también las organizaciones deben asumir que los riesgos han evolucionado, especialmente con la ciberseguridad. En este sentido, el Control Interno COSO 2013 también ha evolucionado, y para ello se ha reforzado mediante la emisión de documento denominado COSO in *the Cyber Age*, al objeto de que las organizaciones puedan gestionar apropiadamente los ciber riesgos de una forma, como se señala, segura, vigilante y resiliente, para lo cual pueden ampararse en los componentes de control interno, es decir:

- a) Control interno.
- b) Evaluación de riesgos.
- c) Actividades de control.
- d) Información y comunicación.
- e) Actividades de monitoreo.

## Nuevas competencias y capacidades para enfrentar el fraude

Sin duda, uno de los grandes desafíos en las organizaciones al enfrentar el fraude es el tipo de herramientas o medios a utilizar. En tal sentido, hacer uso de la capacitación, manuales de funcionamiento, medidas de control interno y auditorías son solo algunas de estas herramientas. Sin embargo, las cosas cambian y a ellas se van añadiendo otras que pueden colaborar en dicha tarea. Así, al amparo de COSO –siglas en inglés de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*– y de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados –ACFE–, se emitió en septiembre de 2016 una Guía de Gestión de Riesgos de Fraude, cuyo objetivo es apoyar a las organizaciones a protegerse por sí mismas y protegiendo a los grupos de interés, ya sea que tengan un origen interno o externo.

Rescatando así los puntos de interés de la guía antes nombrada, señalar que ella se construye a partir del Marco Integrado de Control Interno, denominado COSO 2013, que fue la versión que hizo que el fraude fuese visto como algo que afecta al «logro de los objetivos» de una organización. Así, el documento se encarga de definir el fraude, distinguiendo cuatro categorías: a) reporte fraudulento de información financiera, b) reporte fraudulento de información no financiera, c) malversación de activos, y d) otros actos ilegales y de corrupción. También el documento se encarga de establecer los lineamientos para que se pueda identificar, evaluar y gestionar las categorías mencionadas, para lo que se fortalecen los fundamentos del Marco COSO 2013, mediante la definición de cinco principios para la gestión de riesgos de fraude:

**Tabla 1. Principios de la gestión de riesgos**

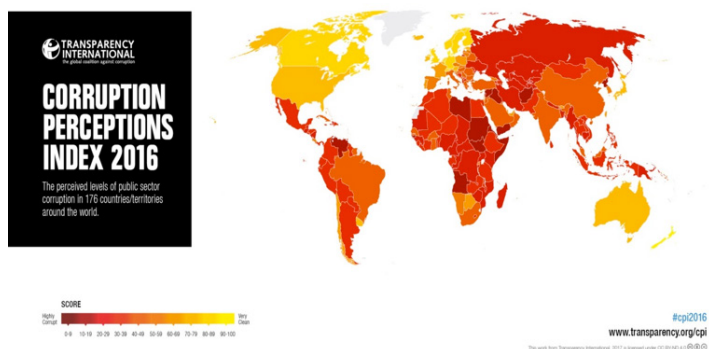
<b>Componentes del Marco COSO 2013</b>	<b>Principios de Gestión de Riesgos de Fraude</b>
<b>Ambiente de control</b>	La organización establece y difunde el Programa de Gestión del Riesgo de Fraude, que demuestra las expectativas del directorio y la gerencia y su compromiso con la integridad y los valores éticos en relación con la gestión del riesgo de fraude.
<b>Evaluación de riesgos</b>	La organización realiza una evaluación exhaustiva del riesgo de fraude para identificar esquemas de fraude y riesgos específicos, evaluar su probabilidad de impacto, la existencia de actividades de control e implementar acciones para mitigar el riesgo de fraude residual.
<b>Actividades de control</b>	La organización selecciona, desarrolla e implementa controles antifraudes preventivos y detectivos para mitigar la ocurrencia de eventos de fraude o que no sean detectados de manera oportuna.
<b>Información y comunicación</b>	La organización establece un proceso de comunicación para obtener información de potenciales fraudes, y despliega un enfoque coordinado para la investigación y toma de medidas correctivas de manera apropiada y oportuna.
<b>Monitoreo y supervisión</b>	La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes para determinar si cada uno de los cinco principios de la gestión del riesgo de fraude está presente y en funcionamiento, y comunica de manera oportuna las deficiencias identificadas a los responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la alta gerencia y el directorio, según corresponda.

**Fuente. Elaborado a partir de COSO 2013**

De esta manera, el documento define para las organizaciones una operatoria a través de la cual se impulsa una gestión dinámica y profunda del riesgo de fraude.

## **La corrupción, su estado y su futuro**

La corrupción, definida por la Real Academia Española como «la práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de las organizaciones, especialmente las públicas, en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores», se ha constituido para mal de nuestra sociedad en una circunstancia muy presente en nuestros países. En algunos de ellos con más fuerza, en otros con menos. Al respecto, el último informe de percepción de Transparencia Internacional, organización sin fines de lucro, y correspondiente al periodo 2016, resalta fundamentalmente el deterioro en los países latinoamericanos, lo cual se puede observar en la gráfica siguiente, y que particularmente para tener solo una muestra de los que sucede, basta señalar a modo de referencia algunos casos como: el caso Odebrech, el enjuiciamiento del expresidente de Brasil Lula Da Silva, el financiamiento de las campañas políticas en Chile.

**Figura 1. Mapa global de corrupción**

**Fuente.** [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)

Coincidiendo con el planteamiento anterior, el resultado de la 14 Encuesta Global de Fraude desarrollada por la consultora Ernst&Young dada a conocer el 2016, precisamente destaca que el enfrentamiento con el soborno y la corrupción debe constituir una preocupación de carácter mundial, no solo para las empresas, sino también los gobiernos.

Ahora bien, particularmente, en publicación realizada en la revista Foreign Affairs durante el 2016, se intenta definir los elementos críticos que permiten comprender la corrupción en Latinoamérica y que descansa en cuatro elementos:

- a) Las reformas de los sistemas judiciales están dando sus frutos.
- b) Los ciudadanos están cada vez más empoderados.
- c) Los estándares internacionales tienen cada vez dientes más filosos.
- d) El papel de la economía.



Por otra parte, en el caso de Latinoamérica también se plantean algunas visiones o tendencias que resulta de interés compartir, y que surgen de artículo digital publicado en diciembre de 2016 en blog Gobernarte del Banco de Desarrollo Interamericano, y que se sustentan en lo siguiente:

- a) Las estructuras actuales de gobierno seguirán siendo sacudidas.
- b) Las reacciones dirigentes antes estas sacudidas seguirán siendo muy fuertes.
- c) La corrupción sea progresivamente aceptada como uno de los principales frenos a que los ciudadanos tengan mejores oportunidades y servicios públicos.

## Conclusiones

Al terminar el presente trabajo es preciso reconocer aspectos fundamentales para la gestión de las organizaciones, y ello independiente del tipo al que corresponda, resaltando al menos:

- a) Los riesgos evolucionan periódicamente, y ello obliga a las organizaciones, cualquiera sea la naturaleza, a preocuparse y ocuparse de lo que está presente y lo que viene.
- b) Los riesgos presentan rasgos particulares que no implican necesariamente que se masifiquen de manera inmediata a nivel global, y por tanto es relevante realizar una constante observancia de los comportamientos que se van presentando en otros lugares.

- c) La corrupción a nivel latinoamericano sigue constituyendo un tremendo desafío para los países de la región, y en particular para los gobiernos, políticos y la ciudadanía, y en el que debemos reconocer que las redes sociales y las comunicaciones están jugando un papel importante como mecanismos de visibilización de situaciones anómalas de gestión pública, ya sea por la vía escrita o gráfica.
- d) Particularmente, los ciber riesgos se están constituyendo en un foco importante de impacto en las organizaciones, y en las que se está evidenciando carencias de las organizaciones para enfrentar apropiadamente.
- e) La actual concepción de lo que se concibe como Cuarta Revolución Industrial, está implicando la evolución y aparición de nuevos modelos de negocios, los cuales conllevan nuevas formas de hacer los negocios y operaciones, y en que al mismo tiempo configuran la necesidad de reconocer nuevos riesgos en las empresas.
- f) El fraude como parte de los riesgos, que especialmente constituye una instancia de permanente preocupación en las organizaciones, obliga reconsiderar la forma de enfrentar, especialmente a contar de la propuesta surgida de COSO respecto a la gestión del riesgo.

## Referencias

- Ernst y Young. (2016). La lucha contra el soborno y la corrupción, prioridad mundial para empresas y gobiernos. 14ª Encuesta Global sobre Fraude, entro de Estudios. Dsponible en <https://aechile.cl/wp-content/uploads/2016/05/EY-encuesta-global-sobre-fraude-2016-resumen-ejecutivo.pdf>
- Ernst y Young. (2016). Implementación efectiva de la nueva guía anti fraude. Disponible en <https://es.scribd.com/document/363406735/Implementacion-Efectiva-de-La-Nueva-Guia-Antifraude-de-COSO>
- Galligan, M., y & Raur, K. (2015). COSO in the Cyber Age. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, Disponible en [https://www.coso.org/documents/COSO%20in%20the%20Cyber%20Age\\_FULL\\_r11.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20in%20the%20Cyber%20Age_FULL_r11.pdf)
- Kroll (2016). Global Fraud & Risk Report: Building Resilience in a Volatile World. Diponible en <http://www.midlandsfraudforum.co.uk/page-18221/4557654>
- PWC. (2016). Encuesta global de delitos económicos para 2016 Latinoamérica. Dsponible en <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-sobre-delitos-economicos-2016-latinoamerica.pdf>
- Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es)

Riera, J. & Ruano, P. (2016). Diseño del sistema organizativo y de control interno para la prevención y detección del fraude. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 23, año 2016, pp. 41-59. Disponible en [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Diseno\\_del\\_sistema\\_organizativo\\_y\\_de\\_control\\_interno\\_para\\_la\\_prevenccion\\_y\\_deteccion\\_del\\_fraude.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Diseno_del_sistema_organizativo_y_de_control_interno_para_la_prevenccion_y_deteccion_del_fraude.pdf)

Transparency International. (2016). Corruption perceptions index 2016. Disponible en [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)

Vieyra, J. (2016). Cuatro claves para entender la corrupción en Latinoamérica. *Revista Electrónica Foreign Affairs Latinoamérica*. Octubre, Disponible en <http://revistafal.com/cuatro-claves-para-entender-la-corrupcion-en-latinoamerica/>

Vieyra, J. & Barón, A. (2016). La corrupción en América Latina ¿Qué sigue? *Blog Gobernarte*. Banco Interamericano de Desarrollo. Diciembre, Disponible en <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/la-corrupcion-en-america-latina-que-sigue/>



## La clave de los países menos corruptos

Alejandro Nolasco Olivares  
Universidad Estatal del Valle de Ecatepec

¿Cuántas veces nos hemos cuestionado acerca de por qué existen naciones que se encuentran en mejores condiciones de vida para sus ciudadanos que otras? Esta duda es una constante que toma mayor fuerza, al momento en que se es receptor de noticias de violencia extrema, testigo de vergonzosos actos de corrupción e impunidad para la clase política, cuando sabemos de necesidades no cubiertas con servicios de calidad por parte del gobierno, solo por señalar algunas y hacemos esa odiosa comparación con países como Suecia, Japón, Finlandia, Noruega, Nueva Zelanda, entre otros. Son varios cuestionamientos que estremecen nuestro pensamiento ¿Por qué estamos así? ¿Por qué nosotros permitimos tanta anarquía e impunidad? ¿Qué se está haciendo en otros países para combatir la corrupción con éxito?

Este documento es solo una compilación de diversos artículos encontrados en la red, orientados a buscar una respuesta a la última de nuestras inquietudes ¿Qué hace esa nación que ocupa el primer lugar en el Índice de Percepción de la Corrupción? Nuestro objetivo es tener un ejemplo reciente y probado de que sí es posible estar mejor y, si aplicamos un ejercicio de Benchmarking, obtener nuevas ideas para nuestra realidad, surgidas de lo que se está haciendo en ese país líder. Es probable que nos encontremos sensibles y no queramos

iniciar esta cruzada contra la injusticia social que testificamos, y no es recriminable (por el momento), ya que por desgracia vivimos en un conveniente sistema corrupto que nos ha educado a esperar que el gobierno nos resuelva todas nuestras necesidades, aunque sea con migajas, pero ahora más que nunca cobra fuerza esa frase célebre de John F. Kennedy, quien con firmeza reclama a sus conciudadanos <<no te preguntes qué puede hacer tu país por ti, pregúntate que puedes hacer tú por tu país>>.

### **Una inquietud que nace tiempo atrás**

Desde que empezamos a tener consciencia del mundo donde vivimos, de los razonamientos comparativos con otras naciones clasificadas como desarrolladas, de las experiencias profesionales, del constante <<bombardeo>> de <<lo mal que estamos>> en contraste con otros países, empezó en nuestro interior la inquietud de saber qué es lo que hace diferente una nación de las denominadas desarrolladas o ricas y aquellas clasificadas como subdesarrolladas o pobres.

En apariencia podría ser una tarea fácil, pero no lo es tanto, ya que no se encontró bibliografía suficiente como creíamos que habría al respecto, referencias que nos dieran una explicación precisa de qué es lo hacen esos países desarrollados para alcanzar los niveles de bienestar para sus ciudadanos; naciones que incluso se han levantado de los estragos y cenizas de una guerra como lo es Japón e incluso el Estado de Israel tan martirizado por el régimen comandado por Hitler.

Nos avocamos a buscar información que nos diera luz sobre lo que queríamos descubrir y en uno de tantos artículos consultados, encontramos la afirmación categórica de Ángel Pes, presidente de la Red Española del Pacto Mundial Catalunya organizada por la Red Española del Pacto Mundial, quien en una jornada de trabajo enmarcada en el Día Internacional de Lucha contra la Corrupción (9 de diciembre del 2015), dejó una reflexión sobre ¿qué hace que unos países sean más ricos que otros?, y destacó lo siguiente:

Las diferencias de crecimiento dependen de las instituciones que regulan su economía; a menor corrupción y más transparencia se ha demostrado que el desarrollo de las naciones es mayor. “Los países con menos corrupción son los más desarrollados” (pactomundial, 2015).

Lo anterior fue manifestado en el debate realizado en dicha reunión donde se analizó la necesidad de que la transparencia sea transversal y un factor fundamental para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

Esta aseveración generó aún mayor inquietud en quien suscribe este documento, ya que caemos en la cuenta de que, nuevamente, tendría que abordar el tema de la corrupción en los países no desarrollados. Esto lo mencionamos toda vez que ya hemos hablado en anteriores ocasiones de este flagelo social con el tema <<gestión con valores, una lucha contra la corrupción>>; en este, tuvimos la oportunidad de revisar diversas aportaciones que referenciaban a varios países que han alcanzado el reconocimiento internacional por su logro de erradicar casi en su totalidad la inaceptable corrupción, solapada esta por increíbles casos de impunidad totalmente recriminables a cualquier personaje de la vida privada y

sobretudo de la administración pública ¿políticos?, casos que lamentablemente se presentan de manera recurrente en nuestras naciones latinoamericanas.

No queremos ser agoreros de nuestra propia desgracia social, pero esa propensión a buscar el camino más corto a nuestros trámites legales o la solución más favorable para con nosotros es muy real y actual, esto a costa de principios y valores que deberíamos observar y anteponer ante cualquier circunstancia, pero el ambiente nos absorbe y terminamos <<recompensando>> (dádiva, coima, mordida) a <<quien nos hace el favor>> para lograr nuestro cometido.

En un estudio para responder al cuestionamiento ¿Cuál es el motivo por el que en algunos países hay más corrupción que en otros?, un equipo de investigación del laboratorio de neurociencia a cargo del profesor Mariano Sigman de la Universidad Argentina Torcuato di Tella (MundoSpuntniknews,2016), después de realizar un experimento para medir la predisposición de las personas a corromperse arrojó como resultado lo siguiente:

Estudios demuestran que, en los países con mayor prevalencia de corrupción, las personas suelen obtener resultados negativos en cuanto a la honestidad.

En esos países las personas mienten más. Cuando la autoridad es corrupta aumentan las oportunidades de que la sociedad también lo sea. La visión devaluada de la autoridad se traduce en corrupción generalizada.

Afirmación en conclusión que hizo Tamara Niella, licenciada en Economía e integrante del equipo de investigación mencionado.



La sentencia anterior, nos dejó con una gran preocupación, ya que podría suponerse que, en Latinoamérica, estamos condenados a vivir permanentemente en un estado corrupto, sin la más mínima esperanza de aspirar a mejores condiciones de vida.

Traemos a colación la aseveración de Ángel Pes de <<Los países con menos corrupción son los más desarrollados>> citado en líneas anteriores, lo que da motivo al objetivo del presente documento, debemos conocer qué hacen esos países menos corruptos, para buscar la manera de imitar lo mejor de ellos y estar en posibilidad de alcanzarlo para nuestra nación, el desarrollo que se merecen nuestros paisanos; hablamos de cualquier nación latinoamericana sin excepción.

Para contar con un mejor contexto de la diferencia entre un país desarrollado y no desarrollado, Laura Guezlang (2009), hace una referencia respecto a este punto:

**Mundo desarrollado:** Los países desarrollados tienen una alta renta por cápita, es decir, unos elevados ingresos medios por persona por encima de los 10.000 dólares anuales; una industria potente y tecnológicamente avanzada; un alto nivel de vida, que se refleja en el desarrollo de las infraestructuras y en la cantidad y calidad de servicios sanitarios, educativos, culturales, etc. además, una buena parte de la población mantiene un elevado nivel de consumo.

**Mundo subdesarrollado:** Los países subdesarrollados tienen una baja renta por habitante, que normalmente no alcanza los 2.000 dólares anuales; un desarrollo industrial escaso o incipiente, pero que, con frecuencia, depende de la inversión exterior y está basado en la mano de obra barata y en el alto consumo energético;

recursos naturales destinados fundamentalmente a la exportación; una fuerte dependencia del exterior en tecnología, comercio y créditos; un reducido nivel de vida, con servicios de baja calidad e inaccesibles a una gran parte de la población; deficientes infraestructuras; un elevado índice de analfabetismo; un crecimiento demográfico muy elevado; y un bajo nivel de consumo. Además, la inestabilidad política, la corrupción y la desigualdad social son corrientes en estos Estados.

Por otra parte, Tsegaamlak Asfaw Keraga (2014), también aborda el tema de <<países desarrollados y subdesarrollados. Causas del subdesarrollo>>, quien realiza un análisis profundo de las diferencias que se dan entre esas condiciones económico-sociales entre las naciones desarrolladas y subdesarrolladas, mismas que no abordaremos, pues ameritaría un ensayo diferente; lo que, si plasmaremos del mismo autor, es cuando afirma que sí es factible encontrar una solución al subdesarrollo, para lo cual propone partir de:

- Fomentar el ahorro y la inversión (productiva, en I+D y destacando el papel dinamizador de la industria como motor de arrastre del resto de sectores).
- Llevar a cabo mejoras en educación (es la primera piedra y se considera fundamental para conseguir el progreso económico y social de los países).
- Lograr entrar en los mercados de bienes y servicios y financieros internacionales.

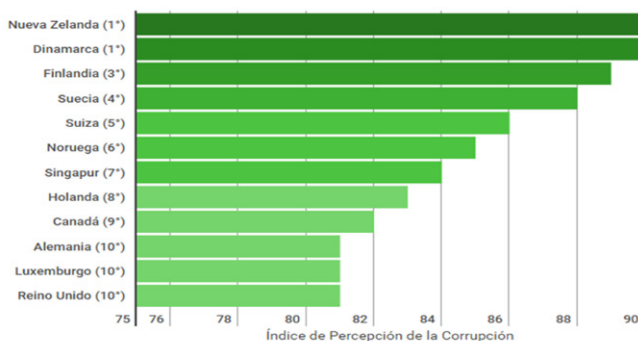
Para lo anterior, el mismo autor señala que <<serían fundamentales políticas estatales que protegieran a los sectores incipientes, propiciaran mejoras en la distribución

de la renta y mantuvieran la seguridad jurídica y la estabilidad económica, política y social>>; infortunadamente el propio articulista menciona y reconoce que <<los mecanismos para superar este estado son múltiples y variados, y en principio tienen un altísimo costo político, que muchos gobernantes no están dispuestos a asumir, pero en ningún momento debe descuidarse el aspecto humano y social del mismo>>, una vez más caemos en manos de políticos ineficientes y corruptos que no están dispuestos a correr ese <<altísimo costo político>>, dejando en indefensión y desamparo a millones de seres humanos.

### **Nueva Zelanda, Dinamarca, Finlandia, Suecia. Casos más destacados en los últimos años**

Queremos dejar el aspecto negativo y el mal sabor de boca que nos generó hablar del desarrollo y subdesarrollo de los países ya que duele conocer una triste realidad de nuestra América Latina. Mejor aboquémonos en un sentido mucho más propositivo a analizar que ha hecho Nueva Zelanda, para alcanzar el primer lugar en el ranking de resultados del Índice de Percepción de la Corrupción -IPC- 2016, que elabora Transparencia Internacional -TI-. (Mizrahi, 2017). Solo tomaremos este ejemplo, ya que sus características coinciden mucho con los otros cuatro países rankeados en los primeros lugares.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los países menos corruptos del mundo en el 2016 se ubicaron así:

**Figura 1. Índice de percepción de corrupción.**


Como podemos observar en la figura anterior, los 5 primeros países están arriba del 80% del Índice de Percepción de la Corrupción y solo como un dato a destacar, han estado ahí por varios años recientemente. Para nosotros es raro no ver a Japón en los primeros 10, ya que la imagen que se tiene o se cree, es impecable respecto a la honestidad que se profesa en esa gran nación.

Es menester destacar de este artículo, lo que sostiene TI al referir que <<si bien ningún país está exento de corrupción, los países en el extremo superior comparten características de gobierno abierto, libertad de prensa, libertades civiles y sistemas judiciales independiente>> (Mizrahi, 2017), aspectos interesantes a considerar.

Siguiendo el mismo artículo de Mizrahi, es dable señalar lo logrado por Nueva Zelanda ya que, aunque es una nación notablemente exitosa. No es rica: su PIB per cápita de 35 mil dólares está en el puesto 31 a nivel mundial. Pero con recursos moderados hizo mucho. Tiene un Índice de Desarrollo Humano de 0,913 sobre 1, solo superado por ocho

países; una esperanza de vida de casi 82 años. Pero ¿qué ha hecho diferente Nueva Zelanda?, al respecto Suzanne Snively, miembro del directorio de TI en Nueva Zelanda, en el mismo artículo afirmó que:

“Nueva Zelanda fue la primera nación del mundo en introducir el sufragio universal en 1893. Todos los residentes, hombres y mujeres, sin importar su etnicidad, podían votar. En 1912 fue el primer país en sancionar leyes para instaurar un sector público enteramente basado en el mérito. Con atributos democráticos de este tipo, el país refinó continuamente los procesos para fortalecer el estado de derecho y el acceso a la información oficial”.

Este último punto es por demás admirable pues como menciona el abogado Daniel Kalderimis, socio de la firma Chapman Tripp

Que el grueso de la burocracia sea nombrado según estrictos criterios de mérito es una de las claves para evitar que oportunistas y advenedizos copen el Estado. Además, crea incentivos para que los funcionarios quieran mejorar su situación personal trabajando mejor, no robando. <<Tenemos un servicio público robusto, bien remunerado y respetado, un sistema legal eficiente y confiable. También se destaca nuestro ethos de democracia, igualitarismo e imparcialidad>>.

En el mismo tenor y dando continuidad al artículo de Mizrahi, se dice que Nueva Zelanda es <<una sociedad integrada>>, como explicó Lorinda Kelly, asesora de riesgos en la consultora Deloitte, quien asegura que:

<<Una cosa que ha tenido un impacto significativo es que Nueva Zelanda tiene poca población pero muchos recursos naturales disponibles. Eso significa que hay muchas oportunidades para cualquiera que quiera iniciar un emprendimiento o impulsar una idea innovadora. No necesitamos competir con un número demasiado grande de personas por los recursos y las oportunidades>>

En complemento a lo anterior, la misma Kelly menciona:

<<Esas condiciones favorables fueron complementadas con un sistema de protección social desplegado tempranamente por el Estado, sobre todo después de la crisis del 30. Gracias a eso los niveles de pobreza y desigualdad fueron siempre muy bajos, dando lugar a una sociedad integrada, de la que casi nadie se queda afuera>>.

Por último, Kelly hace una aseveración que nos deja una reflexión importante al referir que:

<<También creo que nuestra cultura contribuye a la poca corrupción —dijo Kelly—. Los neozelandeses del siglo XIX la tenían muy difícil, estando aislados en el fondo del mundo. Como resultado, tuvieron que ser tanto innovadores como colaborativos, trabajando juntos para construir una vida mejor para ellos mismos. Ese sigue siendo un rasgo típico de los neozelandeses de hoy. Son valores que no se aprenden en la escuela, son sencillamente parte de nuestra manera de ser>>.

Es necesario mencionar que no todo el mundo está de acuerdo con la medición de Transparencia Internacional, ya que, según algunos estudiosos del tema, no se mide la corrupción en sí, sino la percepción de los ciudadanos entrevistados, lo que para los escépticos no es muy confiable

por tratarse de un factor no medible, pero como señala el periodista Andrés P. Mohorte (2017) ¿Entonces por qué seguimos creyendo en él? respondiéndose a sí mismo con la reflexión siguiente:

En parte, porque refuerza tendencias: Dinamarca, Nueva Zelanda y Finlandia, los tres primeros de este año, aparecen a la cabeza de todos los rankings de prosperidad y buen gobierno del mundo. Si también encabezan el index de corrupción, tenemos más incentivos para creer que es correcto. Ante todo, Transparencia Internacional elabora el listado como una forma de llamar la atención sobre el fenómeno...

Creemos sin dudar que la voz del pueblo debe ser tomada en cuenta, ya que es el manifiesto inequívoco de su experiencia vivida y da fuerza al aforismo latino de <<la voz del pueblo es la voz de Dios ---*Vox populi, vox Deus*>>; voz y grito que muchos políticos no quieren escuchar.

Ciertos estamos que el lector considerará poca información la que hemos vertido en este documento sobre la experiencia de Nueva Zelanda, para crear un criterio o imagen a seguir, pero sin duda, algo está pasando en ese país para seguir punteando en el ranking de los países menos corruptos, acciones que le han permitido alcanzar algo por demás importante, dar a sus habitantes un elevado Índice de Desarrollo Humano de 0,913 sobre 1, solo superado por ocho países.

Como cultura general mencionaremos que el Índice de Desarrollo humano -IDH- es un indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- con el fin de determinar el nivel de desarrollo que tienen los países del mundo. Fue ideado con el objetivo de conocer, no

solo los ingresos económicos de las personas en un país, sino también para evaluar si el país aporta a sus ciudadanos un ambiente donde puedan desarrollar mejor o peor su proyecto y condiciones de vida. Para esto, el IDH tiene en cuenta tres variables:

- 1) Esperanza de vida al nacer. Analiza el promedio de edad de las personas fallecidas en un año.
- 2) Educación. Recoge el nivel de alfabetización adulta y el nivel de estudios alcanzado -primaria, secundaria, estudios superiores-
- 3) PIB per Cápita -a paridad de poder adquisitivo-. Considera el producto interno bruto per cápita y evalúa el acceso a los recursos económicos necesarios para que las personas puedan tener un nivel de vida decente. (Pampillon, 2009).

El índice IDH aporta valores entre 0 y 1, siendo 0 la calificación más baja y 1 la más alta. En este sentido, el PNUD clasifica a los países en tres grandes grupos:

**Países con Alto desarrollo.** Tabla 1 Países con Alto índice de desarrollo humano

**Humano** -*High Human Development*-.

Tienen un IDH mayor de 0,80.

**Países con Medio desarrollo Humano** -*Medium Human Development*-.

Tienen un IDH entre 0,50 y 0,80.

**Países con Bajo desarrollo Humano** -*Low Human Development*-.

Tienen un IDH menor de 0,50. (Pampillon, 2009)



Tabla 1. Países con un índice Alto de Desarrollo Humano. 2017

	Índice de desarrollo humano (IDH)	Esperanza de vida al nacer	Años esperados de escolaridad	Años promedio de escolaridad	Ingreso nacional bruto (INB) per cápita
	Valor 2017	(años) 2017	(años) 2017	(años) 2017	(PPA en \$ de 2011) 2017
<b>DESARROLLO HUMANO MUY ALTO</b>					
1 Noruega	0.953	82.3	17.9	12.6	68,012
2 Suiza	0.944	83.5	16.2	13.4	57,625
3 Australia	0.939	83.1	22.9	12.9	43,560
4 Irlanda	0.938	81.6	19.6	12.5	53,754
5 Alemania	0.936	81.2	17.0	14.1	46,136
6 Islandia	0.935	82.9	19.3	12.4	45,810
7 Hong Kong China (RAE)	0.933	84.1	16.3	12.0	58,420
7 Suecia	0.933	82.6	17.6	12.4	47,766
9 Singapur	0.932	83.2	15.2	11.5	82,503
10 Países Bajos	0.931	82.0	18.0	12.2	47,900
11 Dinamarca	0.929	80.9	19.1	12.6	47,918
12 Canadá	0.926	82.5	16.4	13.3	43,433
13 Estados Unidos	0.924	79.5	16.5	13.4	54,941
13 C.A. de Euskadi	0.922	83.5	18.8	11.0	46,248
9 Reino Unido	0.922	81.7	17.4	12.9	39,116
15 Finlandia	0.920	81.5	17.6	12.4	41,002
16 Nueva Zelanda	0.917	82.0	18.9	12.5	33,970
17 Bélgica	0.916	81.3	19.8	11.8	42,156
17 Liechtenstein	0.916	80.4	14.7	12.5	97,336
19 Japón	0.909	83.9	15.2	12.8	38,986
20 Austria	0.908	81.8	16.1	12.1	45,415
21 Luxemburgo	0.904	82.0	14.0	12.1	65,016
22 Israel	0.903	82.7	15.9	13.0	32,711
22 República de Corea	0.903	82.4	16.5	12.1	35,945
24 Francia	0.901	82.7	16.4	11.5	39,254
25 Eslovenia	0.896	81.1	17.2	12.2	30,594
26 España	0.891	83.3	17.9	9.8	34,258
27 República Checa	0.888	78.9	16.9	12.7	30,588
28 Italia	0.880	83.2	16.3	10.2	35,299
29 Malta	0.878	81.0	15.9	11.3	34,396
30 Estonia	0.871	77.7	16.1	12.7	28,524
31 Grecia	0.870	81.4	17.3	10.8	24,648
32 Chipre	0.869	80.7	14.6	12.1	31,568
33 Polonia	0.865	77.8	16.4	12.3	26,150
34 Emiratos Árabes Unidos	0.863	77.4	13.6	10.8	67,805
35 Andorra	0.858	81.7	13.5	10.2	47,574
35 Lituania	0.858	74.8	16.1	13.0	28,314
37 Qatar	0.856	78.3	13.4	9.8	116,818
38 Eslovaquia	0.855	77.0	15.0	12.5	29,467
39 Brunei Darussalam	0.853	77.4	14.5	9.1	76,427
39 Arabia Saudita	0.853	74.7	16.9	9.5	49,680
41 Letonia	0.847	74.7	15.8	12.8	25,002
41 Portugal	0.847	81.4	16.3	9.2	27,315
43 Bahrein	0.846	77.0	16.0	9.4	41,580
44 Chile	0.843	79.7	16.4	10.3	21,910
45 Hungría	0.838	76.1	15.1	11.9	25,393
46 Croacia	0.831	77.8	15.0	11.3	22,162
47 Argentina	0.825	76.7	17.4	9.9	18,461
48 Omán	0.821	77.3	13.9	9.5	36,290
49 Federación de Rusia	0.816	71.2	15.5	12.0	24,233
50 Montenegro	0.814	77.3	14.9	11.3	16,779
51 Bulgaria	0.813	74.9	14.8	11.8	18,740
52 Rumania	0.811	75.6	14.3	11.0	22,646
53 Bielorrusia	0.808	73.1	15.5	12.3	16,323
54 Bahamas	0.807	75.8	12.8	11.1	26,681
55 Uruguay	0.804	77.6	15.9	8.7	19,930
56 Kuwait	0.803	74.8	13.6	7.3	73,524
57 Malasia	0.802	75.5	13.7	10.2	26,107
58 Barbados	0.800	76.1	15.3	10.6	15,843
58 Kazajistán	0.800	70.0	15.1	11.8	22,626
<b>DESARROLLO HUMANO ALTO</b>					
60 Irán (República Islámica de)	0.798	76.2	14.9	9.8	19,130
60 Palau	0.798	73.4	15.6	12.3	12,831
62 Seychelles	0.797	73.7	14.8	9.5	26,077
63 Costa Rica	0.794	80.0	15.4	8.8	14,636
64 Turquía	0.791	76.0	15.2	8.0	24,804
65 Mauricio	0.790	74.9	15.1	9.3	20,189
66 Panamá	0.789	78.2	12.7	10.2	19,178
<b>GRUPOS DE DESARROLLO HUMANO</b>					
DESARROLLO HUMANO MUY ALTO (0,800 y más)	0.894	79.5	16.4	12.2	40,041
DESARROLLO HUMANO ALTO (0,700-0,799)	0.757	76.0	14.1	8.2	14,999
DESARROLLO HUMANO MEDIO (0,550-0,699)	0.645	69.1	12.0	6.7	6,849
DESARROLLO HUMANO BAJO (menos de 0,550)	0.504	60.8	9.4	4.7	2,521
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>0.728</b>	<b>72.2</b>	<b>12.7</b>	<b>8.4</b>	<b>15,295</b>
La tabla completa se puede consultar en:		<a href="http://dat.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf">http://dat.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf</a>			

**Fuente: Informe sobre desarrollo humano 2016. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (PNUD)**

Nueva Zelanda forma parte del grupo clasificado con un IDH muy alto, tal como se muestra en la tabla que se presenta a continuación, esta correspondiente a la medición del 2016.

## ¿Y los países latinoamericanos?

Por lo que respecta a nuestros hermanos países de Latinoamérica, encontramos que su situación sigue igual de mal en el Índice de Percepción de la Corrupción. Continuando con el artículo de Mizrahi referido anteriormente, este comenta que <<la región no tiene ningún representante entre los primeros 20, y sólo hay tres entre los primeros 50: Uruguay -21-, Chile -24- y Costa Rica -41->>.

En el reporte de TI, se matiza que <<el peor de América Latina sigue siendo Venezuela, que con apenas 17 puntos se ubica en el lugar 166 sobre 176 a nivel mundial. Apenas mejor están Haití -159-, Nicaragua -145-, Guatemala -136-, Honduras -123-, México -123- y Paraguay -123-. Un punto que es vergonzoso para quienes escribimos este documento es ver a nuestro país -México- cada vez peor, pues como se menciona en el mismo artículo referido <<El de México es un caso preocupante, porque es el que más puntos bajó: 5>>, colocándolo en un plano por demás preocupante.

Este reportaje coincide con el informe <<Encuesta de Corrupción en Latinoamérica 2016>>, (Roa, 2106) elaborado por la oficina jurídica estadounidense Miller & Chevalier, junto a 13 despachos de abogados de América Latina. Este estudio se hizo mediante una encuesta aplicada a 637 clientes, entre ejecutivos y fiscales de empresa procedentes, en esta ocasión, de 19 naciones.

Una de las conclusiones que arrojó este estudio es que:

Una de las principales causas que afectan al desarrollo, generan desconfianzas, acentúan las desigualdades y contribuyen al empobrecimiento de la población es la corrupción a cualquier nivel del área pública o privada.

De igual forma dicha investigación llegó a la siguiente aseveración:

La ineffectividad que se percibe a la hora de aplicar las normas anticorrupción. En efecto, <<más de tres cuartos de los encuestados -77%- cree en que las leyes de anticorrupción de su país no son efectivas; y alrededor de la mitad -48%- dijeron que la corrupción es un obstáculo importante al momento de hacer negocios. Más de la mitad -52%- cree en que ha perdido negocios frente a competidores corruptos; y la mayoría de ellos -89%- dijeron que dichas conductas no se reportaron ante las autoridades. El 71% de los que sí informaron dichas conductas a las autoridades, aseguraron que el gobierno no llevó a cabo la investigación>>. En relación con Chile preocupa la efectividad en la aplicación de las leyes que la combaten y cómo las corporaciones la perciben y enfrentan.

Una más de las deducciones presentadas señala que:

De las mayores economías de la región -es decir con un producto interno bruto -PIB- superior a los 100.000 millones de dólares- “Argentina, Brasil, México y Venezuela son vistas como las más deshonestas, resultado consistente con el escrutinio de 2012, en donde Argentina, México y Venezuela fueron considerados como los más corruptos”. Se considera que la unión de Brasil a este grupo ha sido “sin sorpresa”, a raíz de los escándalos conocidos que han terminado como todos saben con la destitución de su presidente. Venezuela, México y Brasil son los países en los que la sensación de podredumbre está más extendida, según el sondeo 2016.

En la figura 2.que se muestra a continuación, se podrá apreciar el lugar que ocupan algunos de los países latinoamericanos en el IPC:

**Figura 2. El ranking de corrupción en América Latina**



**Fuente: Infobae en base a datos del índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparencia Internacional. \*El ranking va de los menos a los más corruptos, y el índice de 100 -mínimo de corrupción- a 0 -máximo de corrupción-. <https://infogram.com/12a876a5-9739-483e9eef-b272037cae76>**

Para culminar este apartado, citaremos lo dicho por Tomás Pablo Roa, presidente ejecutivo de Wolf y Pablo Consultores, S. L., quien afirma lo siguiente:

Las personas jurídicas privadas y los particulares no son ajenos a estas cuestiones, de ahí que se deben extremar las medidas contra el cohecho, tráfico de influencias o la corrupción por citar algunos delitos ya sean entre las propias firmas o las personas físicas. Es una obligación prevenir al interior de las compañías la ejecución de actos delictivos, como el de sobornar a funcionario público o pagar comisiones ilegítimas a clientes para asegurarse negocio.

La lucha contra la corrupción es un deber inexcusable en todos los planos de la sociedad; su proliferación reduce la competitividad de las industrias de bienes y servicios y el arribo de inversionistas, limitando el crecimiento de las economías nacionales y los medios que estas prestan a sus habitantes, especialmente los más desfavorecidos -sic-

Y complementaremos lo anterior con lo que Darío Mizrahi señaló respecto a la corrupción y populismo:

Las personas ya están cansadas de las promesas vacías de muchos políticos que aseveran que combatirán la corrupción, por lo que muchos optan por apoyar políticos populistas que aseguran que podrán cambiar el sistema y terminar con el ciclo de corrupción y prebendas. Sin embargo, lo más probable es que esto no haga más que agudizar el problema.

Lo anterior en clara referencia a las posturas irresponsables de políticos sin escrúpulos a quienes solo los mueve el interés por ostentar el poder sin mayor motivo que el beneficio personal a costa de las ilusiones de un pueblo harto de sus gobernantes. Infortunadamente sus promesas caen en suelo fértil, dada la fragilidad ocasionada por toda la decepción recibida gobierno tras gobierno.

Consideramos prudente incluir aquí lo que el jurista peruano José Ugaz, presidente de TI quien, especialmente preocupado por el avance del populismo, comentó:

En países con líderes populistas o autocráticos —dijo—, a menudo vemos democracias que retroceden y un patrón alarmante de acciones tendientes a reprimir a la sociedad civil, limitar la libertad de prensa y debilitar la independencia del poder judicial. En vez de combatir el capitalismo clientelista, estos líderes, por lo general, instalan sistemas corruptos incluso peores.

Y no solo afirmó lo anterior, sino que también sentencia que;

Solamente si existe libertad de expresión, transparencia en todos los procesos políticos e instituciones democráticas sólidas, la sociedad civil y los medios de comunicación podrán exigir que quienes están en el poder rindan cuentas por sus actos y será posible combatir con éxito la corrupción.

Complementamos este apartado con el reporte del Índice de Desarrollo Humano para América Latina, incluidos en el Informe respectivo 2016 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-, publicado el 27 de marzo de 2017 y compilado basándose en estimaciones de 2015, ello para ser coherentes con la información presentada en el apartado anterior.

Tabla2. Índice de Desarrollo Humano en América Latina

Clasificación según el IDH	País	IDH	IDH ajustado por desigualdad		
		Valor	Valor	Pérdida total en %	Variación de posición en ranking
<b>Desarrollo humano muy elevado</b>					
38	Chile	0,847	0,692	18,2	-12
45	Argentina	0,827	0,698	15,6	-6
<b>Desarrollo humano muy elevado</b>					
54	Uruguay	0.795	0,670	15,7	-7
60	Panamá	0.788	0,614	22,0	-19
66	Costa Rica	0.776	0,628	19,1	-9
68	Cuba	0.775	-	-	-
71	Venezuela	0.767	0,618	19,4	-11
77	México	0.762	0,587	22,9	-12
79	Brasil	0.754	0,561	25,6	-19
87	Perú	0.740	0,580	21,6	-8
89	Ecuador	0.739	0,587	20,5	-1
95	Colombia	0.727	0,548	24,6	-9
99	Rep. Dominicana	0.722	0,565	21,7	1
103	Belice	0.706	0,546	22,7	-6
<b>Desarrollo humano medio</b>					
110	Paraguay	0,693	0,524	24,3	-5
117	El Salvador	0,680	0,529	22,2	3
118	Bolivia	0,674	0,478	29,0	-6
124	Nicaragua	0,645	0,479	25,8	1
125	Guatemala	0,640	0,450	29,6	-2
130	Honduras	0,625	0,443	29,2	0
<b>Desarrollo humano bajo</b>					
163	Haití	0,493	0,298	39,6	-7
América Latina		0,751	0,575	23,4	
Mundo		0,717	0,557	22,3	

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano 2017, PNUD. 2017.

Si bien es cierto que existen índices de corrupción elevados, países como Perú y México muestran un Desarrollo Humano alto para sus habitantes, lo que es bueno sin lugar a duda.

## La diferencia

Sin importar las diversas teorías económicas, nosotros creemos que la diferencia entre los países menos y más corruptos, las naciones desarrolladas y subdesarrolladas, radica en su gente, en la actitud que muestran, en los valores que predicán con hechos y no con palabras.

Hemos leído diferentes artículos que tratan de explicar sobre este interesante asunto, existe la inquietud de encontrar una razón que hace la diferencia entre esos países ricos y los llamados pobres.

En el foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad- <http://www.forodeseguridad.com/artic/reflex/8052.htm> , encontramos un resumen de diversas aportaciones hechas por sus integrantes -42,113 profesionales, en 1543 ciudades de 40 países del mundo-. En este detectamos las siguientes reflexiones sobre la diferencia entre los países pobres y ricos:

- La diferencia no es su antigüedad, países como India y Egipto, que tienen mil años de antigüedad son pobres. Al contrario, Australia y Nueva Zelanda, que hace poco más de 150 años eran desconocidos, hoy son países desarrollados y ricos.
- La diferencia no está en sus recursos naturales... por ejemplo:



- Japón tiene un territorio muy pequeño y el 80 % es montañoso, malo para la agricultura y ganado; sin embargo, es una de las primeras potencias económicas del mundo. Su territorio es como una gran fábrica flotante que recibe materia prima de todo el mundo y los exporta transformados, acumulando su riqueza.
- Suiza sin océanos, tiene una de las mayores flotas náuticas del mundo; no tiene cacao, pero sí el mejor chocolate del mundo; en sus pocos kilómetros cuadrados, cría ovejas y cultiva el suelo solo cuatro meses al año ya que el resto del tiempo es invierno; pero tiene los productos lácteos de mejor calidad de toda Europa. Igual que Japón, no tiene productos naturales, pero da y exporta servicios con calidad muy difícil de superar. Es un país pequeño que da una imagen de seguridad, orden y trabajo, que los convirtió en la <<caja fuerte>> del mundo.
- La inteligencia de las personas tampoco es la diferencia, como lo demuestran los estudiantes de países pobres que emigran a los países ricos y consiguen resultados académicos sobresalientes. Otro ejemplo son los ejecutivos de países ricos que visitan nuestras fábricas y al hablar con ellos nos damos cuenta de que no hay diferencia intelectual.
- Menos podemos decir que la raza es la diferencia, pues en los países centroeuropeos o nórdicos vemos cómo los llamados <<ociosos>> de América Latina o de África, demuestran ser la fuerza productiva de esos países.

Luego entonces, si del análisis anterior, encontramos que hay varias ventajas que poseemos en Latinoamérica, como lo es recursos naturales abundantes, esa mano de obra llamada <<ociosos>> y tampoco la raza la cual compartimos,

entonces ¿qué hace la diferencia?, la respuesta la dio un estudio sobre la conducta de las personas en los países ricos, donde se encontró que la mayor parte de la población cumple las siguientes reglas, cuyo orden puede ser discutido: <<la actitud de las personas y sus valores hacen la diferencia>>. Dicha actitud y valores se enlistan a continuación:

1. La moral como principio básico
2. El orden y la limpieza
3. La integridad
4. La puntualidad
5. La responsabilidad
6. El deseo de superación
7. El respeto a las leyes y reglamentos
8. El respeto por el derecho de los demás
9. La ética del trabajo
10. El esfuerzo personal

¿Cuántas veces no hemos oído esas recomendaciones?, seguro que infinidad de ocasiones, pero por desgracia en nuestros países hermanos de Latinoamérica, no nos distinguimos por atender esas reglas, aunque tal vez, solo una pequeña parte de la población las sigue en su vida diaria, siendo los que se destacan.

En resumen, no somos pobres porque a nuestros países les falten riquezas naturales o porque la naturaleza haya sido cruel con nosotros. <<Somos pobres por nuestra actitud, y por no cumplir estas premisas básicas del funcionamiento de una sociedad>>, sentencia el autor desconocido del artículo que nos ocupa.

## ¿Es posible cambiar nuestro destino?

Desde nuestra perspectiva y sin ninguna duda, afirmamos que el ser humano tiene a su alcance, la posibilidad y responsabilidad irrenunciable de convertir su entorno en un ambiente propicio para un buen vivir y la sana convivencia social y con el medio ambiente.

Sus valores y virtudes, su amor al prójimo, su compromiso con la sociedad y el mundo, sus experiencias (buenas o malas) de vida, pueden hacer de él, un factor de cambio favorable para sí, su familia, su círculo social, su universidad, su comunidad y sobre todo para su país.

Claro que para que esto suceda, él debe elegir ser ese factor de cambio; aquí cabe citar a Viktor Frankl (2004) psiquiatra austriaco, quien en su conocida obra *El hombre en busca de sentido*, hizo la siguiente valiosa afirmación <<al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas —la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias— para decidir su propio camino>>.

Son muchos quienes han escrito sobre el potencial del ser humano, somos muchos los que estamos convencidos de ello, pero aún no encontramos la razón de ceder en el esfuerzo. Al parecer nos hemos conformado con lo que tenemos, estamos esperando que nos llegue el milagro divino o que <<papá gobierno>> atienda nuestras necesidades, cuán equivocada actitud.

En nuestra inmersión en la red, encontramos un discurso dictado por el almirante retirado de la Marina de los Estados Unidos que sirvió como comandante noveno del Comando de Operaciones Especiales de los Estados Unidos William H. McRaven, quien en un discurso dado en la University of Texas Austin en el año 2014 mencionó -resumen- lo siguiente:

<<Así que si quieren cambiar el mundo comiencen tendiendo la cama, si tienden su cama cada mañana habrán completado la primera tarea del día... eso les dará una leve sensación de orgullo y eso les animará a hacer una nueva tarea, y otras más, y otra... y a final del día, esa tarea cumplida, se habrá convertido en muchas tareas cumplidas... tender su cama además reforzará el hecho de que las pequeñas cosas de la vida importan... si no puedes hacer bien las cosas pequeñas, nunca serás capaz de hacer bien las cosas grandes. Y si, por casualidad, tuviste un día miserable, llegarás a tu casa y tendrás tu cama tendida que TÚ tendiste, y una cama tendida te da el ánimo para que mañana sea mejor.

Si algo aprendí, en tanto tiempo viajando por el mundo, es el poder de la esperanza, el poder de una sola persona, un Washington, Lincoln, King, Mandela e incluso una niña joven en Pakistán: Malala... una persona puede cambiar el mundo con darle esperanza a la gente, así que si quieren cambiar el mundo:

- Comiencen cada día con una tarea cumplida.
- Encuentren a alguien que los apoye en la vida.
- Respeten a todos.

Sepan que la vida no es justa y que fallarán muy seguido, pero si se arriesgan, se incorporan cuando parezca el peor momento, se enfrentan a los intimidadores, alzan a los oprimidos y nunca se rinden.

Si hacen estas cosas, las generaciones siguientes, vivirán en un mundo mucho mejor al que tenemos hoy y lo que empezó aquí habrá, en efecto, cambiado el mundo para mejor>>

En resumen, Cuando te digan <<tú no puedes>>, responde <<Observa como lo hago>>, lo que si es seguro es que el cambio es posible, no necesitamos nada más que hacer, que creer que esto es posible y poner en acción con hechos ese cambio. Si tú lo crees será posible, una vez leímos un pensamiento que decía:

<<La distancia entre un sueño y la realidad es la disciplina>>, Disciplina, que duro camino nos espera, pero para recorrer cualquier distancia hay que dar el primer paso y ustedes lo están haciendo en este momento.

Cambiar es posible, solo depende de nosotros, de nadie más.

Crear posible algo es hacerlo cierto. (Friedrich Hebbel. 1813-1863. poeta y dramaturgo alemán).

## Conclusión

Yo tengo un sueño -I Have a Dream-, es el nombre del discurso más famoso de Martin Luther King Jr., un reclamo, una súplica, una petición hecha con hermosas palabras que siguen vigentes, de ese discurso tomaremos solo la siguiente estrofa:

Yo tengo un sueño de que un día esta nación se elevará y vivirá el verdadero significado de su credo: 'Creemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales'

Y nuestro sueño es que todos nuestros países de Latinoamérica, alcancen los niveles de seguridad y bienestar social para todos sus habitantes, que la corrupción solo sea un mal sueño, pero con tanto impacto en nuestras consciencias, que no vuelva a repetirse jamás.

Si lo creemos, lo podemos hacer cierto, todo queda en la decisión que tomemos y tomar esa decisión, será emprendiendo un camino largo, doloroso pero la recompensa será vivir una mejor vida para nosotros y nuestros seres amados.

## Referencias

- Guezlang, L. (19 de mayo de 2009). Causas y consecuencias del desarrollo. Recuperado de <http://lauraguezlangcv.blogspot.mx/2009/05/causas-y-consecuencias-del-desarrollo-y.html>
- Keraga, T. A. (28 de abril de 2014). Países desarrollados y subdesarrollados, causas del subdesarrollo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/paises-desarrollados-y-subdesarrollados-causas-del-subdesarrollo/>
- Mizrahi, D. (29 de enero de 2017). Como funcionan las cosas en el país menos corrupto del mundo. Recuperado de <http://www.infobae.com/america/mundo/2017/01/29/como-funcionan-las-cosas-en-el-pais-menos-corrupto-del-mundo/>
- Mohorte, A. P. (25 de enero de 2017). Dinamarca y Finlandia no son los países menos corruptos del mundo, solo los que menos se lo creen. Recuperado de <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/dinamarca-y-finlandia-no-son-los-paises-menos-corruptos-del-mundo-solo-los-que-menos-se-lo-creen>
- MundoSputniknews. (16 de junio de 2016). Corrupción en el mundo. Recuperado de <https://mundo.sputniknews.com/economia/201608061062661413-corrupcion-mundo/>
- Pactomundial.org. (9 de diciembre de 2015). Los países con menos corrupción son los más desarrollados. Recuperado de <http://www.pactmundial.org/2015/12/los-paises-con-menos-corrupcion-son-los-mas-desarrollados/>

- Pampillon, R. (16 de octubre de 2009). Economy weblog. Recuperado de <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/10/%C2%BFque-es-el-indice-de-desarrollo-humano-idh.php>
- Roa, T. P. (12 de septiembre de 2106). Economiahoy. Recuperado de <http://www.economiahoy.mx/economia-eAm-chile/noticias/7818062/09/16/Uruguay-y-Chile-los-paises-menos-corruptos-de-Latinoamerica.html>
- Viktor, F. (2004). El hombre en busca de sentido. Barcelona, España: Herder.





## **Creatividad, innovación y desarrollo empresarial**

Este compendio se constituye una recopilación ordenada y actualizada de las principales ponencias de los autores sobre experiencias de gestión y normas legales vigentes en México, Perú y Colombia, que rigen la actividad de la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta que los procesos y procedimientos de trabajo administrativo constituyen elementos primordiales para la adecuada operación de las áreas que conforman la estructura orgánica de las instituciones, se convocó a expertos en la materia a aportar con sus investigaciones y experiencias en la presentación de estos temas, que son de especial interés para quienes tienen como desempeño de su quehacer la gestión de organizaciones e instituciones.

