



PENSAMIENTO GLOBAL ESTRATÉGICO

*UN ENTORNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE,
EMPRESARIAL, TRIBUTARIO Y HUMANO.*

Coordinadores del libro electrónico:

**Dr. Emigdio Archundia Fernández
Dr. Rafael Espinosa Mosqueda
Dr. Francisco Borrás Atiénzar**

Libro electrónico:

PENSAMIENTO GLOBAL ESTRATÉGICO

UN ENTORNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE, EMPRESARIAL, TRIBUTARIO Y HUMANO.

Primera edición: Diciembre 2014

Tiraje 1001 unidades

D.R. © 2014 Universidad de Guanajuato

Lascurain de Retana N°5, Guanajuato, Gto., México

C.P. 36000

www.ugto.mx

D.R. © División de Ciencias Sociales y Administrativas

Departamento de Finanzas y Administración.

Cuerpo Académico “Gestión de la Cultura Administrativa y Tributaria en las Organizaciones”

Ing. Javier Barros Sierra 201 Celaya, Gto., México.

C.P. 38100

I.S.B.N. : 978-607-441-329-8

ISBN: 978-607-441-329-8



Universidad de Guanajuato

Coordinadores del Libro Electrónico:

Dr. Emigdio Archundia Fernández
Dr. Rafael Espinosa Mosqueda
Dr. Francisco Borrás Atiénzar

3

Texto elaborado en:

**Laboratorio Fiscal de la Universidad de Guanajuato
del Campus Celaya Salvatierra.**

Trabajo colaborativo del Cuerpo Académico:

**“Gestión de la Cultura Administrativa y Tributaria en
las Organizaciones”**

Colaboración especial diseño y texto:

***Alumnos de la Universidad de Guanajuato
Campus Celaya-Salvatierra***

Jessica Paola Montero Ramírez
Noé Gerardo Ulloa Granados
Israel García Zavala
Daniela Lemus

Índice

Acerca de la obra.....10

Prefacio.....13

Prólogo.....15

***Se Debe Pensar Global Y Estratégicamente, Pero ¿Cómo Hacerlo?*.....19**

Dr. C. Económicas Erwin O. Aguirre de Lázaro. Cuba.

***Gestión Organizacional Competitiva*.....38**

Érico Wulf Betancourt, Chile.

***Sustentabilidad La Matriz Sustentable y Sostenimiento en Gestión de Salud*.....63**

Adm. Graciela Climent Cianciulli. Uruguay.

***Cobertura Impositiva, Preocupación y Reto a Las Necesidades apremiantes de México*.....78**

Dr. Emigdio Archundia Fernández. México.

Dr. Enrique Luna Correa. México.

***La Creciente Movilización Social Sobre La Gobernabilidad En
Costa Rica Y En México.....97***

Dr. Oscar Mena Redondo. Costa Rica.

Hacia Una Ética De Las Organizaciones.....137

Miguel A. Bustamante-Ubilla. Chile.

***El estado de Guanajuato, breve análisis de un nicho de
mercado para la industria automotriz.....172***

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda. México

Dr. Edwin Hernando Alonso Niño. Colombia

Dr. Luis Alberto Benites Gutiérrez. Perú

***Caracterización De Los Sistemas De Costos En Las
Empresas Del Sector Industrial De La Zona Metropolitana
Laja-Bajío, México.....193***

Martha Ríos Manríquez. México.

Celina López Mateo. México.

Clara I. Muñoz Colomina. España.

***Las tendencias de Contabilidad Directiva en el
Siglo XXI.....214***

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda. México

Dr. Francisco Borrás Atiezar. Cuba

Dra. Guadalupe Olvera Maldonado. México

***Mantenimiento Humano: Un Vistazo A La Complejidad Y
Creatividad Del Factor Humano En La Organización.....222***

Dr. José Enrique Luna Correa. México.

Dr. Emigdio Archundia Fernández. México.

M.E. Dánae Bravo Amézquita. México.

***Representaciones De La Cultura Empresarial Y La Cultura
Nacional.....245***

Ricardo Contreras Soto. México.

Rubén Molina Sánchez. México.

Ezequiel Hernández Rodríguez. México.

***Concertación De Actores Para La Integración Del Sistema De
Dirección Colectiva.....262***

MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente. Cuba

MSc. Dianni Rodríguez Varela. Cuba

La Cultura Ambiental En El Estado De Guanajuato.....282

Dra. Eva Conraud Koellner Francia.

Dr. Emigdio Archundia Fernández. México.

***La Pérdida De La Eficiencia Terminal: Situación Que Afecta
La Inserción De Los Jóvenes A Las Sociedades Globalizadas.
Investigación Del Caso De La Escuela De Nivel Medio
Superior De La Universidad De Guanajuato En Celaya
México.....296***

Dra. Martina Heredia Villagómez. México.

Dr. Carlos Andrés Borrego Peralta. Perú.

***Liderazgo Y Satisfacción Laboral: Una Ventaja Competitiva
En La Productividad.....315***

Dr. Rubén Molina Sánchez. México.

Dr. Ricardo Contreras Soto. México.

Jaime Mendoza Rosiles. México.

***El Desarrollo Cognitivo Del Factor Humano A Través De La
Identificación Del Concepto De Mentaría En Las Instituciones
De Educación Superior En Guanajuato,
México.....331***

Dra. Fabiola Erazo Ordaz. México.

Dr. Emigdio Archundia Fernández. México.

Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo. México.

***Organización Inteligente, Un Ejercicio De Gobernabilidad,
Gobernanza Y Sustentabilidad. Reflexiones Desde El
Consejo Ibero Panamericano De Administración.....347***

L.A. y Mtro. Alejandro Chirino Sierra. México

Past Presidente de OLA 2002-2006

Ex presidente del CIPAD 2005-2010

El Liderazgo como factor clave para el éxito de un gobierno corporativo sustentable.....378

Prof. Dra. Dora Ramírez de Colmán. Paraguay

Prof. Mag. Gladys Paiva de Báez. Paraguay

Los Retos Para Lograr Planes De Estudio Congruentes Con La Globalización.....396

Dra. Ernestina I. Zapiáin García. UAMI. México.

Dr. Héctor Godínez Jiménez. UAMI. México

Gestión del cambio en las organizaciones contemporáneas. La tríada decisiva.....416

Ms C Prof. Sergio Gómez Castañedo. Cuba

El Capital Intelectual: Una Mirada a su Fundamentación Teórica.....440

Dr. Francisco Borrás Atiénzar. Cuba

Msc. Lisi Campos Chaurero. Cuba.

Dedicatoria

Emigdio Archundia Fernández

A la Universidad de Guanajuato

A OLA Internacional; al IMCP y ANFECA;

A mi familia quienes son mi razón de ser.

Rafael Espinosa Mosqueda

A la Universidad de Guanajuato

A mi esposa, por ser el eje de mi vida

Francisco Borrás Atiénzar

A la Universidad de la Habana

A la comunidad científica internacional

A mi familia

Acerca de la Obra

Pensamiento Global Estratégico, primer libro digital emanado del esfuerzo de intelectuales e investigadores De América Latina, El Caribe y Europa, dedicados todos ellos a la construcción no solo del pensamiento sino de la articulación y proyección global desde la óptica contemporánea holística que los nuevos tiempos exigen; el laboratorio fiscal de la Universidad de Guanajuato reúne las aportaciones de diferentes enfoques científicos que estructuran el entorno de un tema que no solo atiende la problemática del estado del arte tributario, sino más aun, aporta ese pensamiento que inquieta la investigación en una temática versátil que borda la estructura en un ambiente de diversidad que alinea la materia tributaria con la vida misma del ser humano tal es el caso del cómo texturizar ese pensamiento estratégico desde un enfoque global en un ambiente permanente de competencia donde el factor común en nuestro mundo es el cambio, en busca siempre de lo valorativo sin olvidar el tema vertebral que emana de la vida misma tal es el caso de la sustentabilidad armonizado con el enfoque de no únicamente la preservación natural sino física del ser humano, con un tinte social que preocupa las culturas ibero americanas ya que las aportaciones no solo tienen el enfoque latino sino europeo sin olvidar la parte rica de gobernabilidad y gobernanza y las metas del Milenio.

Siendo los costos la estructura fundamental de competitividad en zonas de detonación económica, fuente de aportación para un estado con múltiples necesidades, resulta interesante un análisis desde ese nivel, sin dejar de lado el factor humano como tema central *Insigth* donde la humanidad pretende recuperar lo fundamental sin desconocer el crecimiento y

desarrollo en un ambiente sustentable y de derechos humanos; La cultura no puede abandonar las representaciones sociales dentro del ambiente empresarial y humano, fuente de la estructura tributaria la cual permite observar el comportamiento no solo de los factores que integran la recaudación sino como un verdadero fenómeno que conjuga los esfuerzos de una sociedad en movimiento, producto del pensamiento del ser, hacer y del deber ser.

Dentro de los actores enfocados a la integración de la dirección colectiva, se estructura aportaciones que permiten integrar diversos encauces articulados que regionalmente consientan un avance significativo en la sociedad en los tiempos post modernos y complicados del mundo actual; siendo la responsabilidad social un interés de punta, no solo la atención a la parte corporativa debe ser considerada, en esta obra, el abordad la RSE no va encaminada solo a la parte empresarial o económica sino a la que se puede considerar más importante que es la social, humana, ética y sustentable, todo ello en la búsqueda permanente de una mejora en la convivencia humana; Integralmente, dentro del marco educativo, factor primordial en el desarrollo de una sociedad justa y libre donde se aborda la problemática que afecta a los futuros profesionales en su liderazgo laboral el cual es tan necesario en el ejercicio de las profesiones sobre todo las enfocadas a las Ciencias Sociales y Económica.

Sea esta aportación del presente texto, un esfuerzo conjunto de intelectuales desde la óptica humana y sensible la que propicie una nueva cultura en el ámbito tributario que tiene que ver con la solución de la necesidades sociales por un lado y por otro la cultura y el respaldo en la labor de los diferentes sociedades de países que se esfuerzan para una

mejora continua dentro de sus colectividades producto del pensamiento global estratégico.

Dr. Emigdio Archundia Fernández

Responsable del Laboratorio Fiscal de la Universidad de Guanajuato
Campus Celaya-Salvatierra.

Prefacio

En el andar académico, el tema tributario es quizá un concepto que invita al lector a figurar de cálculos significativos en materia de impuestos, el tema tributario rebasa el concepto del solo tributo, en las sociedades contemporáneas, los conceptos abstractos que acotan la materia fiscal han dejado ser procesos meramente instrumentales que atienden a ecuaciones econométricas que cuantifican los alcances de cobertura referentes al gastos social o al mismo gasto tributario o recaudación tributaria, todo ello queda rebasado cuando se piensa desde la óptica de la sociedad, del entorno donde el ser humano atiende la vida cotidiana, desde la forma de pensar vertiginosa de los tiempos actuales, esto representa un caso algo parecido a lo que el simple mortal piensa que es y en donde se ubica dentro de la sociedad donde le ha tocado vivir; lo lleva al campo del aportar al terreno mismo de la vida de las personas comunes que somos los seres humanos. Esto nos deja ver que el contexto del tema tributario va más allá, atiende los procesos relacionados con la política, la sustentabilidad, la gobernabilidad o quizás la misma ingobernabilidad que se vive no solo a los niveles de estado sino más bien a los niveles de las organizaciones quienes desde la responsabilidad asocial personal y corporativa nos invita a reflexionar el alcance del radar tributario que tiene que ver con la calidad de vida y el indicador de desarrollo humano ya que los mimos presupuestos deben analizarse considerando que son y están para las personas, que la construcción de una sociedad parte del buen diseño presupuestario equilibrado el cual permita atender -como se señala en la norma que vincula la obligación de contribuir al gasto público-, respaldo de gobiernos y de sociedades que necesitan del recurso no con el ánimo de

enriquecer las arcas o bolsillo de los poco honestos, sino de un elemento medio de vida que nos lleva a satisfacer las demandas propias de una nación.

Por ello, el pensamiento global estratégico vincula como hilo conductor al lector del texto a comprender el aporte de diversos pensamientos que enriqueces el quehacer de personas integras en una sociedad diversa que el principal concepto de respeto es la libertad de pensamiento y sobre todo, la libertad que exige el derecho humano de integrar un pensamiento articulado que nos lleve a una reflexión inteligente de que no solo lo fiscal nos lleve al cálculo lacerante de impuestos que disminuyen los ingresos de los particulares, sino, los grandes temas que la sociedad analiza como producto de un pensamiento creativo que estructura la conciencia tributaria de una cultura que estaremos pronto a lograr con trabajo intelectuales de todo los que han aportado al presente libro producto de los años de trabajo de académicos, profesionales e investigadores del tema tributario dentro del laboratorio fiscal UG en un texto internacional con el aporte de científicos y académicos de América Latina, El Caribe y Europa.

Cuerpo académico:

“Gestión de la Cultura Administrativa y Tributaria en las Organizaciones”.

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda
Responsable

Dr. Emigdio Archundia Fernández
Miembro

Dr. Francisco Borrás Atiénzar
Colaborador

Prólogo

15

En este libro al cual se le ha nombrado atinadamente como “Pensamiento Global Estratégico: Un Entorno Administrativo, Contable, Empresarial, Tributario y Humano”, encontrará el lector veintidos artículos, todos ellos de gran valía. Siguiendo la ruta de su denominación se plasman artículos centrados en la gestión en las organizaciones; las líneas de pensamiento empresarias; La ética; temas financieros y de costos; así como de ámbito tributario.

El ideal de los escritores del presente libro, es compartir sus investigaciones con la finalidad de que en un solo documento se puedan encontrar una gama de información, que le será de gran utilidad a todos aquellos que deseen conocer temas de vanguardia.

Los autores son profesores investigadores de diferentes universidades, y organizaciones tanto nacionales como extranjeras, como son: Dr. C. Económicas Erwin O. Aguirre de Lázaro, Ministerio de Educación Superior (MES), República de Cuba; Érico Wulf Betancourt, Universidad de La Serena, Chile; Adm. Graciela Climent Cianciulli, Uruguay; Dr. Emigdio Archundia Fernández, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México, y Dr. Enrique Luna Correa, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México; M. Sc. Oscar Mena Redondo, Costa Rica; Miguel A. Bustamante-Ubilla, Chile; Dr. Rafael

Espinosa Mosqueda, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México, Dr. Edwin Hernando Alonso Niño, Universidad Santo Tomás, Colombia, y Dr. Luis Alberto Benites Gutiérrez, Universidad Nacional de Trujillo, Perú; Dra. Martha Ríos Manríquez, Departamento de Finanzas y Administración de la Universidad de Guanajuato, México, Dra. Celina López Mateo, Departamento de Finanzas y Administración, de la Universidad de Guanajuato, México, y Dra. Clara I. Muñoz Colomina, Universidad Complutense de Madrid, Campus de Somosaguas Madrid, España; Dr. Francisco Borrás Atiénzar, Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Presidente del Tribunal Nacional de Doctorado en Ciencias contables y financieras, Universidad de la Habana, Cuba y Dra. Guadalupe Olvera Maldonado, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México; M.E. Dánae Bravo Amézquita, Universidad del Centro del Bajío, Celaya, Guanajuato, México; Dr. Ricardo Contreras Soto, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra. México, Dr. Rubén Molina Sánchez, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México, y Ezequiel Hernández Rodríguez, Universidad de Guanajuato, Campus Guanajuato, México; MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente, y MSc. Dianni Rodríguez Varela, Cuba; Dra. Eva Conraud Koellner, Francia; Dra. Martina Heredia Villagómez, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México, y Dr. Carlos Andrés Borrego Peralta, Universidad Nacional de Trujillo, Perú; Jaime Mendoza Rosiles, Grado académico: Licenciatura, México; Dra. Fabiola Erazo Ordaz, Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México, y Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo, México; L.A. y Mtro. Alejandro Chirino Sierra, Past Presidente de OLA 2002-2006, Ex presidente del CIPAD 2005-2010, México; Dra. Dora Ramírez de Colmán, y

Prof. Mag. Gladys Paiva de Báez- Docente Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción – Paraguay, Miembro de OLA- Organización Latinoamericana de Administración; Dra. Ernestina I Zapiain García, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México; Ms C Prof. Sergio Gómez Castanedo, Cuba; Msc. Lisi Campos Chaurero, Profesora Asistente de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Dr. Héctor Godínez Jiménez. UAMI. México.

Esperamos que este libro le agrade y que sus artículos lo ayuden a encontrar nuevas líneas de pensamiento.

Atentamente

Responsable de Cuerpo Académico “Gestión de la Cultura Administrativa y Tributaria en las Organizaciones”.

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda



PENSAMIENTO GLOBAL ESTRATÉGICO
UN ENTORNO ADMINISTRATIVO, CONTABLE,
EMPRESARIAL, TRIBUTARIO Y HUMANO.

Se debe pensar global y estratégicamente,
Pero ¿cómo hacerlo?

Dr. C. Económicas Erwin O. Aguirre de Lázaro
Ministerio de Educación Superior (MES).
República de Cuba

Síntesis

Es objetivo del artículo argumentar la pertinencia y relevancia de la escuela francesa de prospectiva, como metodología que puede contribuir a un pensamiento global y estratégico. Está estructurado en 4 partes: Antecedentes, contexto, problemática; Desarrollo; Conclusiones y recomendaciones; así como Bibliografía; esa última, con 46 referencias. Antecedentes, contexto, problemática, parte del proceso de globalización y la exigencia que impone, de pensar globalmente; y prosigue con su complemento necesario, de diseño, implantación y evaluación de una estrategia. Desarrollo, inicia con la importancia de trazar la estrategia de cada sistema organizacional, que puede ser *emergente* o *diseñada*, se define aquella, esboza la metodología de la escuela francesa de prospectiva y su difusión mundial, en particular en Latinoamérica y en específico Cuba, y termina con implicaciones para ejecutivos, gobernantes y líderes. Conclusiones y recomendaciones, generaliza y hace propuestas.

Abstract

The goal of the paper is to argue the suitability and relevance of the French School of Prospective, as a methodology which could contribute to a global & strategic thinking. It has four parts: Backgrounds, context, problems; Expound; Conclusions & recommendations; and Bibliography – the last one, with 46 references. Backgrounds, context, problems, start with the globalization process and its requirement of think globally; and it follows with its complementary need of the design, implementation & evaluation of a strategy. Expound, begin with the importance of outline the strategy of each organizational system, which could be *emergent* or *designed*, “strategy” is defined, and is summarize the methodology of the French School of Prospective, and its worldwide diffusion, particularly in Latin America, including Cuba. Conclusions & recommendations generalize & make proposals.

Palabras claves:

Globalización, Estrategia, Desarrollo sostenible, Prospectiva estratégica, Capacitación.

Keywords:

Globalization, Strategy, Sustainable development, Strategic prospective, Training.

Antecedentes, contexto, problemática

En el siglo XV, expediciones enviadas por potencias europeas, hicieron los denominados *grandes descubrimientos geográficos*; que incluyeron un dramático *encuentro entre dos culturas* iniciado en 1492. Esos acontecimientos empezaron un proceso complejo y contradictorio de nexos inter–continentales, el cual aceleraron, tanto la *revolución industrial* en los siglos XVIII y XIX, como la *revolución científica y tecnológica* comenzada en el siglo XX –que continúa en el presente y futuro previsible–; proceso con sustento en el desarrollo de las telecomunicaciones y el transporte, al igual que dimensiones ambiental, artística, científica y tecnológica, diplomática, económica, educativa, filosófica, militar, moral, política, religiosa, social y otras.

Un resultado de tal proceso de *mundialización* o, como se dice usualmente, *globalización*, es que los seres humanos vivimos en sociedades inter– dependientes, por lo cual un acontecimiento en cualquier lugar del planeta puede –y suele– tener un impacto en otra(s) parte(s).

Si por sistema se define un *todo íntegro, constituido por un conjunto de elementos* ^(a) *relacionados, el cual ejecuta, en un lugar y momento dados, procesos de los que resultan salidas orientadas al logro de una finalidad* ^(b); y posee *cualidades sinérgicas* ⁽¹⁾, las cuales se manifiestan en sus nexos con el entorno (Aguirre, 2011.b, p. 9), entonces la sociedad humana puede ser estudiada como un sistema con múltiples niveles, cuyo entorno es la naturaleza.

En ese sistema, la cuantía de las relaciones entre las partes, es mayor que la cantidad de las partes mismas, lo cual lo torna en un sistema complejo, que tiene múltiples contradicciones internas: Coexisten una deslumbrante opulencia e impactantes descubrimientos científicos, desarrollos tecnológicos y sus aplicaciones, con una mejora en los indicadores, pero persistencia de los fenómenos, de analfabetismo,

^(a) **Elementos** que pueden ser considerados *subsistemas* del sistema y, a la vez, *sistemas* en sí mismos.

^(b) **Finalidad** que, en los sistemas sociales, se denomina *objetivo*.

⁽¹⁾ **Cualidades sinérgicas** que son *propiedades emergentes* (Ashby) de las relaciones entre los elementos del sistema.

discriminación, exclusión, hambre, miseria, pobreza e inequidad; migraciones y xenofobia; ansias populares de paz y cruentas guerras; apelaciones al Estado de Derecho y justicia, pero corrupción, tráfico de órganos y personas, terrorismo –por Estados, inclusive–, y otros delitos, en particular organizados; procesos progresistas y revolucionarios, y aquellos retrógrados y contrarrevolucionarios; llamados al consenso, la democracia, participación ciudadana y transparencia, pero prácticas coercitivas, autoritarismo, clientelismo y opacidad...

En ese “sistema mundial” (Wallerstein, 1984), por ende, se debe pensar globalmente.

Pero no basta con meditar en el todo, sus partes, las relaciones entre las mismas, las entradas del entorno al sistema, ni los procesos que realiza este para transformarlas en salidas a dicho entorno, en aras de determinados objetivos. Tampoco es suficiente pensar en cómo lo *global* impacta en lo *local* –en empresas, universidades u otros sistemas organizacionales, territorios, e individuos, y viceversa–. Resulta necesario, además, hacerlo estratégicamente.

En lo que a sistemas organizacionales se refiere, el pensamiento estratégico tiene una paternidad dual: Originalmente, se aplicó al mando militar. La primera obra conocida es “El arte de la guerra”, de Sun Zu, escrita en China cerca del año 300 adne ^(Zu, 1974). El vocablo proviene del griego *strategos*, de *stratos*, ejército y *agein*, comandar. En la *Hélade*, Jenofontes y Tucídides; y en Roma, Plutarco, Polibio y Tito Livio, iniciaron en Occidente una producción intelectual que siguió hasta nuestros días, pasando por Nicolás Maquiavelo –“El Príncipe”, escrito en 1513 y publicado en 1532 (Maquiavelo, 1975) y Karl Von Clausewitz –“De la Guerra”, escrito entre 1818-1830 (Von Clausewitz, 1976).

De otra parte, se aplicó a una rama de la *Investigación Operacional* –la *Teoría de los Juegos*– desarrollada por John Von Neumann, en los EE.UU., en las décadas de 1920-’40; y que, según Brickley, Smith y Zimmermann, ha estado teniendo creciente aplicación en la toma de decisiones; ejemplo de lo cual es el Premio Nobel en Economía de 1974, otorgado a Johan Harsanyi, John Nash y Richard Selten, por sus aportes a la teoría de los juegos no-cooperativos (Brickley ^{e.a., 2001}).

Aportes relevantes al estudio de la estrategia organizacional ha estado haciéndolos desde 1972 el académico canadiense *Henry Mintzberg* (1939-), de cuya copiosa producción en ese tema cabe destacar: “The strategy concept: Five Ps for strategy” (1987), “*The Strategy Process. Concepts, Content, Cases*” (1988), “Rethinking Strategic Planning” (1994), “The rise and fall of Strategic planning” (1994), “Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management” (1998), “Strategy bites back” (2005) y “Tracking strategies” (2007)⁽²⁾.

Sin embargo, tanto en el pasado, como en el presente, muchos sistemas organizacionales adolecen de falta de pensamiento estratégico en quienes los dirigen, no solo para el diseño de la estrategia, sino –ante todo– en aras de su implantación y evaluación.

Al respecto, *Peter Drucker*, en “The effective executive”, había señalado que los ejecutivos han de administrar crisis que tienen sus causas en el pasado, rutinas organizacionales en el presente y cambios para construir el futuro –esto es: Innovaciones–. Y esa gestión de crisis, rutinas e innovaciones, se ha de realizar aquí, ahora y con los mismos recursos humanos, materiales, informativos y financieros de que pueda disponer la entidad. Pero como lo *urgente* se impone a lo *importante*, dedican más tiempo a solucionar los problemas del pasado, que a la gerencia del presente; y a esta, que a la construcción del futuro; situación cuya reversión exige que sean más eficaces (hacer lo correcto) y eficientes (hacerlo correctamente); y, a tal fin, diseñen una estrategia de desarrollo, que concentre los recursos en oportunidades, en aras de maximizar los resultados y tener control efectivo de costos; todo lo cual exige una labor de capacitación (Drucker, 1970, pp. 13-23, 27-30, 109-110, 155-156, 165-177).

Luego, se debe pensar global y estratégicamente, pero ¿cómo hacerlo?

⁽²⁾ Una reseña de los aportes de *Mintzberg* y otros estudiosos de las estrategias organizacionales, se puede ver en (Aguirre, 2011, pp. 13-33).

Este artículo no pretende dar una respuesta definitiva, pero sí esbozar algunas ideas que puedan, tanto fertilizar el debate académico, como representar sugerencias a empresarios y autoridades públicas.

Desarrollo

Diseñar, implantar y controlar la estrategia en un sistema organizacional (tanto empresa, universidad u otra entidad, como Estado, provincia, municipio u otra división administrativa) es la tarea más importante de sus ejecutivos o gobernantes. Preparar, adoptar, comunicar y controlar decisiones estratégicas, debe ser una labor en equipo, que brinde a directivos, funcionarios, demás trabajadores y ciudadanos en general, la oportunidad de juzgar el *pasado*, diagnosticar el *presente* y –lo más pertinente y relevante– prever qué acciones emprender ahora, para construir un *futuro* deseable y factible o futurible, mediante un desarrollo sostenible.

Todos los sistemas organizacionales tienen una estrategia. En parte de los casos, esta puede inferirse de las decisiones que han estado tomando sus autoridades. Esa estrategia emergente, suele ser adaptativa, *reactiva*, y basada en el ensayo– error e improvisación. En otra parte de los casos, la estrategia es diseñada, lo cual da la posibilidad (que no siempre se hace realidad) de resultar más *proactiva* (Mintzberg, 1987).

Una estrategia diseñada se formaliza en un documento. Pero una estrategia no es un documento, sino, según Aguirre (2011.a, p. 13), un *conjunto de decisiones relacionadas y coherentes sobre las áreas de resultados clave de una entidad, para orientar sus acciones, alianzas e inversiones, al logro de metas a mediano y largo plazos, en condiciones de competencia* – en particular, por recursos–.

Hay muchas metodologías para diseñar estrategias. Una, es la Prospectiva estratégica desarrollada en Francia desde 1957 por el filósofo Gaston Berger. Su premisa es que al futuro, más que preverlo, hay que construirlo con eficacia y racionalidad, sobre la base de la investigación–acción de las tendencias evolutivas. Como dijo su compatriota y también filósofo Maurice Blondel: “el futuro no se prevé, sino se construye”.

Pero los trabajos de *Berger, Blondel* y otros, eran omisos de una metodología. Su elaboración fue mérito del Dr. *Michel Godet* (1949–), Profesor de la Cátedra de *Prospectiva Industrial* en el *Conservatorio Nacional de Artes y Oficios* de París, así como miembro del *Consejo de Análisis Económico* adjunto al Primer Ministro de Francia.

En *Godet* hay una ruptura con la creencia simplista de un conocimiento progresivo Pasado → Presente → Futuro, que tiende a explicar al presente sólo en función del pasado, y extrapolar al futuro del pasado y presente: por el contrario, el conocimiento del presente, también es necesario en aras de comprender al pasado; el presente resulta función, además, de lo que se hace actualmente para hoy y mañana; la previsión del futuro, da un entendimiento adicional del presente.

Él, desde su primera obra, “*Crisis de la previsión, ascenso de la prospectiva*” (Godet, 1977), fue integrando un conjunto de métodos sobre:

- **Antecedentes y diagnóstico (¿En dónde estamos?), como:**

- ✓ **Árbol de competencias.**
- ✓ **Análisis estructural**, mediante una *matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación* (MICMAC).

Pero la prospectiva no enfatiza en el pasado, pues dadas las condiciones de turbulencia e incertidumbre, **no debe buscarse precedentes, para situaciones sin precedentes.**

- **Pronóstico (¿A dónde vamos? ¿A qué otros lugares es probable ir? ¿A dónde deseamos ir?):**

- ✓ **Análisis morfológico**, mediante un programa MORPHOL.
- ✓ **Impactos cruzados probabilísticos**, mediante un programa de sistemas y matrices de impactos cruzados (SMIC).
- ✓ **Escenarios**, método denominado inicialmente *de guiones*.

- **Planeación estratégica (¿Cómo construir un futuro deseable y factible?):**

- ✓ **Análisis del juego de actores**, mediante una matriz de alianzas, conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones (MACTOR).
- ✓ **Multicriterio y Política**, mediante un programa MULTIPOL.
- ✓ **Árbol de pertinencia**.

Basados en consultas a expertos, mediante métodos como *Delphi* o *Ábaco de Régnier*.

Tales métodos pueden ser consultados en el sitio Web de LIPSOR: *Laboratoire d'Investigation sur Prospective, Stratégie et Organisation* (= Laboratorio de Investigación sobre Prospectiva, Estrategia y Organización), en <http://www.lapropective.fr>

26

Al entrar al Sitio, encontrará su versión original en francés; pero en el menú superior e izquierdo, se puede marcar el idioma español, portugués, o inglés.

En cualquier caso, se puede acceder a las páginas “Artículos y publicaciones” (en francés), así como “Métodos de la prospectiva” y “Obras”.

En “Métodos de la prospectiva”, puede descargarse gratuitamente programas (en español, portugués, francés e inglés) para el *Ábaco de Régnier*, MACTOR, MICMAC, MORPHOL, MULTIPOL y SMIC.

En “Obras” (en español, francés e inglés), puede descargarse gratuitamente, o por precios módicos, artículos y libros (como Godet y Durance, 2007 y 2011).

El propio *Godet* aclara que para un estudio prospectivo dado, no han de aplicarse todos esos métodos, sino solo aquellos que le sean apropiados; de ahí, su analogía con una “caja de herramientas”, de la cual son escogidas las que se adecuen.

Además, según *Aguirre*, hay métodos alternativos que simplifican el proceso, como sustituir el *Delphi* o *Ábaco de Régnier* con *grupos nominales*, construir escenarios, o llenar cualitativa y manualmente la MACTOR (*Aguirre*, 2007).

Tales simplificaciones son especialmente importantes para las PYMES.

En la medida en la cual el concepto de *responsabilidad social empresarial* (o corporativa) gana espacio en la teoría y (en menor medida) en la práctica de las empresas, sobre su compromiso con el entorno natural, la comunidad donde operan,

sus clientes, proveedores y empleados; se acrecienta la relevancia de que los empresarios piensen y, lo más importante, actúen global y estratégicamente. La “caja de herramientas” de la Prospectiva estratégica puede brindarles métodos para ello.

La prospectiva estratégica no se ha estado aplicando solo en empresas: también lo ha sido por universidades, gobiernos locales y otros sistemas organizacionales. Tampoco se ha quedado en los límites de Francia: desde la década de 1970 inició su difusión en muchos otros países, en particular Alemania, Austria, España, Holanda, Hungría, Irlanda y Reino Unido; Australia, Japón y República de Corea; los EE.UU.; así como Brasil.

En Latinoamérica, desde la década de 1990, resaltan los trabajos de *Jorge Beinstein*, en Argentina; *Javier Medina* y *Francisco Mojica*, en Colombia; *Guillermina Baena Paz* y *Axel Didriksson*, en Méjico; así como *Erwin Aguirre*, *Pedro Álvarez*, *Julio Capote*, *Jacinto Duvergel*, *Alfredo González*, *Carlos Pleyán*, *Lázaro Ramos* y, más recientemente, un colectivo de docentes en la *Universidad de Cienfuegos*, en Cuba.

En el caso particular de la planificación estratégica para un desarrollo local sostenible, se han reportado algunas aplicaciones de la metodología prospectiva, entre otros países, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, México y Venezuela; pero esos esfuerzos suelen ser aislados y esporádicos, por una parte y, de la otra, la revisión de las publicaciones evidencia, en parte de los casos, insuficiente dominio de los métodos.

Una revisión reciente la hizo, entre 22-23/07/2013, el autor del presente artículo, quien buscó en el *Google Académico* los 100 documentos publicados durante 2009–2013, más citados sobre Desarrollo local, Estrategia, Prospectiva; de los cuales se descartaron, tanto los que tienen esas palabras clave, pero no tratan acerca de las estrategias de desarrollo local, como los elaborados fuera de Latinoamérica o antes de 2009, aunque fueran publicados en el lustro citado; para un total de 79.

Los 21 restantes, tienen autores de Argentina (4), Brasil (1), Chile (3), Colombia (4), Cuba (5), México (1) y Venezuela (3); y se publicaron en 2009 (6), 2010 (5), 2011 (6), 2012 (2) y 2013 (2). En orden creciente de pertinencia y relevancia, se pueden clasificar en:

- Mención de la prospectiva solo como sinónimo de predicción, previsión, proyección, o estudio del futuro; como en *Carvalho y Guzmán* (2011), *Duque* (2010), *Gómez* (2010), *Gorgone y otros* (2011), *Mantero y otros* (2010), *Monti y Álvarez* (2009), *Muñoz y Lema* (2013), *Pérez* (2009), *Serrano* (2010), *Wong – González* (2009), al igual que Zamora, Barril y Benavides (2009 y 2010), para un total de 12 (57,1 % de los 21).
- Mención de la prospectiva y aplicación de algunos de sus métodos; pero sin referencias a Godet ni sus obras, como en *Belmonte y otros* (2009), *Echeverry y otros* (2013), al igual que *Sarría y otros* (2009), para un total de 3 (14,3 %).
- Mención de la prospectiva y aplicación de algunos de sus métodos, con referencias a Godet y al menos 1 de sus obras, como en *Díaz* (2011), *García y otros* (2011), *González* (2012), *Hernández y otros* (2012), *Izquierdo y otros* (2011), al igual que *Suarez y otros* (2011), para un total de 6 (28,6 %).

A fin de contribuir a la promoción del uso de la metodología prospectiva para la planificación estratégica del desarrollo local sostenible en Latinoamérica, se impartió un curso sobre *Integración de Proyecciones Estratégicas de los países en Desarrollo Local*, auspiciado por el *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD) y el *Ministerio de Educación Superior* (MES) de la República de Cuba, en La Habana, en junio de 2013, cuyo Coordinador Académico era el autor del presente artículo (Aguirre, 2013).

Su objetivo fue que los cursantes asimilasen una “caja de herramientas” basada en los métodos de la Prospectiva, con la cual construir metodologías apropiadas a sus respectivos contextos, para fungir como facilitadores / consultores internos, en el proceso de diseño, implantación y evaluación de las estrategias de desarrollo local, articuladas con la proyección de cada país.

De sus cursantes, solo uno conocía y aplicaba un método de dicha “caja de herramientas”, pero se comprobó que no lo hacía correctamente.

El curso enfatizó que trazar esas estrategias compete a las autoridades locales; que, para ello, deben tener poder (capacidades, facultades, recursos, voluntad) a fin de hacer evolucionar al territorio en el sentido deseado: hacerlo más atractivo, competitivo, dinámico y sostenible, mediante su crecimiento económico (no solo aumento en la producción de bienes y servicios, sino también de su consumo), mejora en la calidad de vida, reducción de la exclusión e inequidades sociales, y preservación de la naturaleza – y todo ello, con apego a la ley.

Y tales logros deben ser resultado, ante todo, de su propio dinamismo: De la multiplicidad y sinergia de iniciativas locales estratégicamente alineadas. Del macro – entorno nacional, regional y mundial, hay que aprovechar *oportunidades* (incluyendo articular el desarrollo local con proyectos nacionales u otros externos), más que lamentar *amenazas*.

En tal empeño, gobernantes y funcionarios locales deben poseer autoridad y regulaciones (normas, procedimientos, reglas...) definidas claramente, al igual que operar con transparencia en el establecimiento de las agendas, el diseño, implantación y evaluación de las estrategias, políticas y demás decisiones públicas, así como el acopio y asignación o reasignación de recursos, en función de los intereses de la ciudadanía y participación de la misma – o sea: *Gobernar en gobernanza*.

Pero para que las decisiones estratégicas estén en función de los intereses de todos los ciudadanos y no sean presa del clientelismo político, la preparación, adopción y control de aquellas, no debe ser una labor exclusiva de gobernantes, funcionarios, expertos y algunas personas con intereses particulares, sino un proceso en el cual emergen al menos 23 contradicciones dialécticas, en las 4 dimensiones siguientes (Aguirre, 2012):

- Sujetos y métodos: Gobernantes Vs. Gobernados; Individuos Vs. Sistemas organizacionales; Sociedad civil Vs. Sociedad política; Participación e inclusión Vs. Exclusión; Necesidad Vs. Libertad; Saber popular Vs. Conocimiento experto; Transparencia Vs. Opacidad; Acuerdo colectivo Vs. Decisión individual; Costos externos Vs. Costos de transacción; Todo Vs. Partes; Diversidad y diferenciación Vs. Unidad e integridad; Unitarismo Vs. Federalismo; Descentralización Vs.

Centralización; Legitimación por Efectividad o eficacia (resultados u objetivos) Vs. Métodos para ejercer el poder.

- Fines y medios: Multiplicidad Vs. Unicidad de objetivos; Necesidades Vs. Posibilidades; Desarrollo *intensivo* Vs. *extensivo*.
- Temporalidad: Proactivo Vs. Reactivo, e Innovación Vs. Crisis y rutinas; Futuro Vs. Presente (o Perspectivo e Inmediato), Futuro Vs. Pasado; Más lentitud e información Vs. Más rapidez e insuficiencia de información.
- Formulación Vs. Implantación.

Para superar tales contradicciones, ese proceso debe ser uno participativo e inclusivo de cambio, mejora e innovación continuas, basado en el aprendizaje (incluyendo, tanto los fracasos, como las buenas y mejoras prácticas, de otros territorios) y la elaboración colectiva, por las administraciones públicas, empresas, universidades, centros de investigación, otros actores sociales y ciudadanía en general.

La metodología prospectiva brinda un procedimiento con ese fin, mediante los “talleres de reflexión” (Godet y Durance, 2011).

En Cuba, la mayoría de los estudios prospectivos han estado haciéndose para la planificación estratégica del desarrollo nacional o local; de una rama de la economía, incluyendo el progreso científico–tecnológico y la gestión de la innovación; así como de universidades. En la literatura revisada, las aplicaciones en empresas son de *Aguirre* (2008, 2009, 2010).

Sin perjuicio de lo antedicho, la prospectiva estratégica y, en general, las metodologías de planeación (planeamiento, planificación) o dirección estratégica, no son fines en sí, sino solo medios. Lo más importante no es la sofisticación de los métodos que se apliquen, sino la voluntad e intención de quienes administren o gobiernen; sin la cual, metodologías y métodos degeneran, de *instrumentos*, en meros *ornamentos*.

Ejecutivos y gobernantes, han de ser competentes, para transformar sus decisiones, en acciones efectivas de sus subordinados o dirigidos.

En la medida que sean líderes en sus respectivos ámbitos, han de lograr que sus seguidores compartan valores que guarden una relación de continuidad y ruptura con el

pasado, entiendan y acepten su diagnóstico del *presente*, así como asuman su visión de *futuro* y el programa de cambio conducente a su logro; programa que, a tal fin, ha de ser atractivo, convincente, factible y retador.

Todo ello supone participación, transparencia e integridad –y para ello, una vez más, capacitación, así como gestión del conocimiento e innovación–.

Conclusiones y recomendaciones

Las personas, tanto naturales, como jurídicas, vivimos en un contexto de globalización, proceso con antecedentes multiseculares, así como numerosas dimensiones y contradicciones. En el sistema mundial, acontecimientos en un lugar y momento dados, impactan en otras partes. Y eso exige pensar global y estratégicamente; ante todo, quienes dirigen órganos públicos, empresas, universidades u otras organizaciones o territorios. A fin de diseñar, implantar y controlar una estrategia para el desarrollo sostenible de una organización o territorio, hace falta una metodología. La prospectiva estratégica brinda una, esbozada en el artículo, que ha sido validada en muchos países, latinoamericanos inclusive; pero en Latinoamérica, sus aplicaciones reflejan un carácter aislado y esporádico, e insuficiente dominio de sus métodos; de ahí, la pertinencia y relevancia de capacitar en esa metodología, como el curso impartido en Cuba en 2013; aunque lo más importante resulta la voluntad e intenciones de gobernantes, ejecutivos y líderes, que sean competentes en aras de transformar sus decisiones, en acciones de ciudadanos, subordinados y seguidores, quienes compartan valores, diagnósticos, visiones y programas de cambio; lo cual requiere participación, transparencia e integridad y, también, capacitación, gestión del conocimiento e innovación.

¿Qué hacer?:

- Asimilar, adaptar e innovar la “caja de herramientas” de la prospectiva estratégica.
-
- Proveer sobre tal base, servicios de asesoría, capacitación y consultoría, para trazar estrategias de desarrollo sostenible, tanto en empresas –PYMES inclusive–, órganos públicos, universidades y otros sistemas organizacionales, como en territorios.

Bibliografía

1. Aguirre, E. (2007). Cómo hacer un pronóstico por escenarios, *Cuestión* № 48, México D. F., pp. 12-21.
2. Aguirre, E. y Betancourt, C. (2008). Experiencia de diseño de la estrategia para 2007-2009 en un grupo empresarial, *Folletos gerenciales* № 12:07, La Habana: CCED – MES, pp. 34-48.
3. Aguirre, E. (2009). Diseño del plan estratégico de una empresa de servicios Ponencia presentada en el 12º *Taller Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación*, GESTEC, en la Convención METÁNICA; publicada en las memorias electrónicas del evento.
4. Aguirre, E. (2010). Algunas experiencias en diseño e implantación de un plan estratégico de negocios en 14 empresas asiáticas y latinoamericanas. Ponencia presentada en el 13º *Taller Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación y su aplicación en las organizaciones*, GESTEC, en la Convención METÁNICA; publicada en las memorias electrónicas del evento; reproducida por el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (2012), en *Caudales 2011. Publicación digital*. La Habana: Publicaciones Acuario.
5. Aguirre, E. (2011.a). *Planificación estratégica empresarial e informática*, La Habana: División de I+D+I, DESOFT.
6. Aguirre, E. (2011.b). *Enfoques metodológicos en administración*, en memorias electrónicas de la 8ª *Conferencia Científica Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública (GEAP 2011)*, La Habana: DCCED – MES.
7. Aguirre, E. (2012): Contradicciones dialécticas en las políticas públicas. Publicada por el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, en *Caudales 2011. Publicación digital*. La Habana: Publicaciones Acuario.
8. Aguirre, E. (2013). Experiencias en ejecución y capacitación para la planificación estratégica del desarrollo local en Latinoamérica con metodología prospectiva. Ponencia presentada en el *Tercer Encuentro Internacional de Administración Pública para el Desarrollo*, como parte del *Congreso Internacional sobre Gestión Económica y Desarrollo*, La Habana, 14-18/10/13; publicada en las memorias electrónicas del evento.

9. Belmonte, S.; e. a. (2009). Las energías renovables como oportunidad y desafío para el desarrollo territorial. Valle de Lerma, Salta, Argentina; *Avances en Energías Renovables y Medio Ambiente* Nº 13, pp. 7-41. Recuperado el 22/07/13 de <http://www.congresos.unlp.edu.ar/index.php/CCMA/7CCMA/paper/viewFile/890/203>.
10. Brickley, J.; Smith, C. y Zimmermann, J. (jul-ago/2001). La *Teoría del Juego* en la estrategia empresarial, *Harvard – Deusto Business Review* Nº 103, Bilbao: Deusto, pp. 38-51.
11. Carvalho, K. y Guzmán, S. (2011). El turismo en la dinámica territorial ¿Lógica global, desarrollo local? (Brasil), *Estudios y perspectivas en turismo* Nº 20:2, pp. 441-461. Recuperado el 22/07/13 de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v20n2/v20n2a10.pdf>.
12. Díaz, R. (2011). Aplicación de métodos prospectivos en el municipio Santa Isabel de las Lajas (Cuba), *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social* Nº 5:10. Recuperado el 22/07/13 de <http://www.eumed.net/rev/oidles/10/rdm2.pdf>.
13. Drucker, P. (1970). *La gerencia efectiva*, B. Aires: Sudamericana.
14. Duque, G. (2010). *Visión retrospectiva y prospectiva del desarrollo regional* (Colombia). Recuperado el 22/07/13 de <http://www.bdigital.unal.edu.co/2400/1/gonzaloduqueescobar.201026.pdf>.
15. Echeverry, R., Medina, J. y Silva, T. (2013). El desarrollo local desde una perspectiva sociocultural de la competitividad (Colombia), *Cuadernos de Administración* Nº 29:49. Recuperado el 22/07/13 desde <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1883>.
16. García, J., Guaita, W. y Viera, A. (2011). La innovación de la PYME rural, la gestión del conocimiento y la prospectiva: Análisis del desarrollo local en un municipio fronterizo. Ponencia presentada en el XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, 7 a 9 de septiembre de 2011, pp. 791-799. Recuperado el 22/07/13 de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/gestion_medioambiental/791-799.pdf.

17. Godet, M. (1977) *Crise de la prévision, essor de la prospective*. Paris: Presses Universitaires de France.
18. Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. París: LIPS + Prospektiker. Ver además Cf. Godet, M. (1985): *Prospective et Planification Stratégique*. Paris: Organisation; – (1991). *De l'anticipation à l'action*, Paris: Dunod, traducido al español en 1993 como *De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia*, Barcelona: Marcombo; – (1996). *La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*, Barcelona: Prospektiker; y – (1997). *Manuel de Planification Stratégique*. Paris: Dunod, TT - I y II, entre otras.
19. Godet, M. y Durance, P. (2011). *Prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: UNESCO + Dunod.
20. Gómez, A. (2010). La alianza productiva y social de María la Baja en Colombia. Un contraste de lo encontrado con los discursos del desarrollo local, *EUTOPIA* № 1, pp. 85-99. Recuperado el 22/07/13 de http://flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/2983/3/06-La_alianza_productiva_Andres_Gomez.pdf.
21. González, K. (2012). Procedimiento para determinar los factores incidentes en la potenciación del desarrollo socioeconómico local (Cuba), *Observatorio de la Economía Latinoamericana* № 169. Recuperado el 22/07/13 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>.
22. Hernández, M.; e. a. (2012). Los actores sociales y su rol ante los procesos del desarrollo sostenible a nivel local (Cuba), *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social* № 6:12. Recuperado el 22/07/13 de <http://www.eumed.net/rev/oidles/12/vdhc.pdf>.
23. Izquierdo, H.; Jaimes, E.; Izquierdo, R. (2011). Visión prospectiva de las redes de integración de los consejos comunales del sector Los Olivos del municipio Caroní, ciudad Guayana, Venezuela; *Strategos* № 4:7, pp. 46-53. Recuperado el 22/07/13 de http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s07/s07_art05.pdf.
24. Gorgone, H.; e. a. (2011). *La universidad como agente del desarrollo territorial* (Argentina). Ponencia presentada en el 9º Coloquio Internacional sobre Gestión

Universitaria en América del Sur. Recuperado el 22/07/13, de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/44263/La%20universidad%20como%20agente%20del%20desarrollo%20territorial.pdf?sequence=1>.

25. Mantero, J.; e. a. (2010). *Turismo y territorio. Desarrollo turístico: Del diagnóstico a la proposición, a propósito de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 22/07/13 de <http://nulan.mdp.edu.ar/1310/1/01202.pdf>.
26. Maquiavelo, N. (1975). *El Príncipe*. La Habana: Pueblo y Educación.
27. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: Five Ps for strategy, *California Management Review* № 30:1, pp. 11-24. Ver además Mintzberg, H. (1985). Of strategies: Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal* № 6, pp. 257-272; así como Mintzberg, H.; y Quinn, J. (eds. – 1995). *El proceso estratégico*. México D. F.: Prentice – Hall Hispanoamericana, pp. 14-22.
28. Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning, *Long range planning* № 27:3, pp. 12-21.
29. Mintzberg, H.; Quinn, J. & James, R. (1995). *El proceso estratégico* (1ª ed. en esp., de la 2ª ed. en ing.) México D. F.: Prentice – Hall Hispanoamericana.
30. Mintzberg, H. (1998). La caída y el ascenso de la planificación estratégica, *Folleto gerenciales* № 2:5. La Habana: MES.CCED, pp. 4-14.
31. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
32. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back*, Upper Saddle (N. J., USA): Pearson Prentice Hall.
33. Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies*, Norfolk (U. K.): Oxford University Press.
34. Monti, A. y Álvarez, T. (2009). *Gestión de riesgos con perspectiva temporal en pequeñas comunidades costeras patagónicas: el caso Caleta Córdova* (Chubut, Argentina). Ponencia presentada en el 12º Encuentro de Geógrafos de América Latina. Caminando en una América Latina en transformación. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay. Recuperado el 22/07/13 de http://egal2009.easyplanners.info/area07/7282_Monti_Alejandro_Jorge_Arturo.pdf.
35. Muñoz, O. y Lema, M. (2013). El papel de los municipios colombianos en la planeación y gestión del desarrollo local: sus fundamentos teórico – conceptuales,

Revista Tendencias Nº 2:2. Recuperado el 22/07/13 de <http://tendencias.udenar.edu.co/contenidos/Vol2.2/Munoz.pdf>.

36. Pérez, D. (2009). Ecodesarrollo y sustentabilidad: hacia un modelo teórico que promueva alianzas estratégicas entre la Universidad y el sector productivo (Venezuela). *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación* Nº 10:1, pp. 41-68. Recuperado el 22/07/13 de <http://www2.scielo.org.ve/pdf/sp/v10n1/art03.pdf>.
37. Sarría, Y.; Hernández, P.; y Aguilera, E. (2009). Aplicación del análisis estructural para el estudio del ordenamiento territorial en el sistema de infraestructura técnica: Caso de estudio, *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social* Nº 3:7. Recuperado el 22/07/13 de <http://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.eumed.net%2Frev%2Foidles%2F07%2Fpef.htm;h=repec:erv:oidles:y:2009:i:7:2>.
38. Serrano, C. (2010): Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina. *Documento de Trabajo, Proyecto Gobernanza subnacional para el desarrollo económico territorial en Los Andes, RIMISP. Santiago, Chile*. Recuperado el 22/07/13 de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/13596570249.pdf.
39. Suárez, A.; e. a. (2011). Aplicación de técnicas prospectivas para un estudio de ordenamiento territorial en la provincia de Cienfuegos, *Observatorio de la Economía Latinoamericana* Nº 159. Recuperado el 22/07/13 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>.
40. Von Clausewitz, K. (1976). *On War*. Princeton (Mass., USA): Princeton University Press.
41. Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1976). *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton (Mass., USA): Princeton University Press; cuya edición príncipe data de 1944.
42. Wallerstein, I. (1984). *The Capitalist World – Economy*. New York: Cambridge University Press. Ver un desarrollo del modelo de *sistema mundial*, en Chase – Dunn, C. (1998). *Global Formation. Structures of the World Economy*, Rowman & Littlefield Pub. Inc.
43. Wong – González, P. (2009): Ordenamiento ecológico y ordenamiento territorial: Retos para la gestión del desarrollo regional sustentable en el siglo XXI. *Estudios*

sociales (Hermosillo, Son.) Nº 17 (SPE), pp. 11-39. Recuperado el 22/07/13 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0188-45572009000300002&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

44. Zamora, J., Barril, M. y Benavides, E. (2009). Turismo interno: Percepción prospectiva de atractivos de la Región del Maule en la Región Metropolitana (Chile), *Gestión Turística (Valdivia)*, pp. 27-47. Recuperado el 22/07/13 de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/nEspecial/art03.pdf>.
45. Zamora, J., Barril, M. y Benavides, E. (2010). Identificación de las barreras endógenas percibidas al desarrollo turístico de sol y playa: Un caso comparativo en la costa central de Chile, *Estudios y perspectivas en turismo* Nº 19:2, pp. 221-240. Recuperado el 22/07/13 de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1851-17322010000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
46. Zu, S. (1974). *El arte de la guerra*. Caracas: Fundamentos.

Gestión Organizacional Competitiva

*Érico Wulf Betancourt
Universidad de La Serena
Chile*

Abstract

Este artículo, tiene por objetivo revisar como el entorno que enfrentan las empresas, es una dimensión importante para las estrategias que se apliquen en relación a recursos, productos o clientes. En base a situaciones concretas de experiencia de gestión estratégica empresarial, se analizan estrategias relacionadas con el entorno, sea para controlarlo, o para adaptarse a sus condiciones y características, dentro del contexto del pensamiento estratégico.

El tema en análisis, se divide en tres secciones. La primera sección revisa brevemente la literatura en el tema, la segunda sección analiza el entorno, su influencia en los resultados y las estrategias; y la tercera sección incluye comentarios finales.

Área Temática: Administración y Gestión

Palabras Claves: Estrategia, Gestión, Procesos, Valor.

Introducción

Entre los modelos que analizan la gestión estratégica de las organizaciones, sea que se trate de variables internas (recursos y estructuras), o externas (producto o cliente), es un rasgo común, asumir implícitamente al menos, condiciones del entorno carentes de complejidad. Actualmente las empresas, difícilmente pueden eludir en sus definiciones estratégicas, por ejemplo el rol de las comunidades locales, cambios en la regulación, políticas sectoriales, impacto social de las tecnologías, creciente automatización de procesos etc. La estrategia por su naturaleza (articulación de tiempo y recursos, para lograr un propósito), está relacionada con las condiciones del entorno.

En consecuencia, la complejidad, se entiende en términos de ampliar las opciones de interacción estratégica, a situaciones de cooperación (Los bancos y la industria de seguros, proyectos de energía con participación de la comunidad, productos diseñados por los consumidores), o integración (industria cervecera y productores de cebada), generando abanicos más amplios de opciones estratégicas. Sin embargo, aun en el caso de la cooperación, los costos de transacción que se derivan de los conflictos de interés entre la gestión y la propiedad, o la regulación existente, influyen

aún más si la empresa debe resolver el mix de competencias claves, producto y clientes, con los que intentará posicionarse en su mercado objetivo.-

I.-Revisión de la literatura

Las definiciones de estrategias están indisolublemente ligadas a las condiciones e influencia del entorno y su estructura. Se trata de un proceso de pensamiento estratégico. Sin embargo, ha habido diferencias respecto de cómo se ha entendido el entorno relevante para estos fines. En la década del sesenta, el análisis de estrategias estuvo influenciado principalmente por la información de costos y presupuestos, lo cual era formalizado en los procesos de planificación estratégica. Las estrategias consistían principalmente en aprovechar las fortalezas, y explotar las oportunidades, y la competencia no se percibía como un juego de suma cero. Existía una visión predeterminada del entorno, basada en la producción en serie y estandarizada, que prevaleció hasta mediados del setenta, en que la planificación (estratégica), era más importante que la dirección (estratégica).Valle (1995).

En los años posteriores, el énfasis se trasladó hacia el enfoque basado en unidades estratégicas de negocios, con la incorporación del sistema de costeo basado en actividades (ABC), y los principios del Tablero de comando (Balance score card).Kaplan y Norton (1992, 1993,2001).En este caso, el mapa estratégico permite definir la estrategia de manera coherente e integrada.

Desde la década del ochenta, dos han sido los paradigmas que han predominado el análisis y práctica de la gestión estratégica, Baruch (2003) Hax (20023):

a.- El posicionamiento competitivo propuesto por Porter (1980), concentra la atención en el producto (oferta), para enlazar las fortalezas y debilidades de la empresa, con las oportunidades y amenazas existentes en la industria respectiva, que debe enfrentar con opciones estratégicas que son únicas, y orientadas a lograr ventaja competitiva. Surge el denominado “modelo de las cinco fuerzas”, en el cual se proponen tres opciones estratégicas centradas en el producto y sus características (Costos, diferenciación o focalización).Bowman (1995)

b.- Modelo basado en recursos o de las Competencias claves. Wernerfelt (1984), Hall (1992), Baruch (2003). En este modelo, la atención está en la empresa y las competencias que dispone para obtener valor, más que en su habilidad para relacionar un producto con las preferencias de mercado. Una empresa se diferencia de otra, en la disponibilidad de tres competencia claves, para apropiarse de recursos que son escasos, valorados y difíciles de copiar o sustituir, para lograr que el cliente tenga una buena percepción del producto, y para acceder a mercados potenciales, Aguilar (2007). En este enfoque a diferencia del modelo de Porter, el fundamento para obtener una ventaja competitiva no es la cadena de valor, sino el acceso a competencias claves como medio para crear valor para el cliente. Wernerfelt (1984), Aguilar (2007). Una variante es la aplicación de Hall (1992), que identifica las competencias como activos intangibles que incluyen derechos de propiedad, y patentes que aunque no generan valor por si solos, permiten obtener mejores resultados. Quevedo (2012)

En la década del 90, comienza a tomar mayor importancia el rol del consumidor (demanda), con la difusión de la Word mide web y su impacto en el surgimiento del “mercado virtual”. El análisis de los resultados de las empresas exitosas y las estrategias que implementaron, indican que aquellas que cambiaron su foco desde el producto hacia el cliente, acertaron con esta redefinición.-

En Europa, surge el Modelo conocido como “Estrategia del océano azul” .Kim y Maugborne (2005), mientras en EEUU surge el “Modelo Delta”, Hax (2003). A diferencia del enfoque basado en el producto estandarizado y canales de distribución masivos, con pocos esfuerzos para identificar necesidades específicas de los clientes, este modelo es una combinación del enfoque basado en el producto, y aquel basado en las competencias. No obstante, se diferencia en que justifica al cliente, como el centro de la actividad y estrategia empresarial. La empresa debe vincularse con los clientes en una especie de contrato implícito de difícil disolución. El planteamiento queda formalizado en el denominado “Triángulo delta”, y sus tres vértices: Mejor producto, soluciones para los clientes y consolidación del sistema, el cual provee un modo articulado e integrado para formalizar estrategias. En este caso, la competencia no se concibe como una rivalidad excluyente.-

I a.- Análisis del entorno y su Incidencia en las estrategias

En el análisis del entorno, es fundamental tener en cuenta que las organizaciones son sistemas abiertos. Del ambiente, la empresa se nutre para sus decisiones de estrategias, políticas, metas y objetivos, valores culturales, mercados, clientes etc. La importancia del ambiente como factor de crecimiento de la empresa se refleja en que este ofrece oportunidades y amenazas y se puede subdividir en áreas o segmentos (sectorial, cultural, legal político, económico, tecnológico, mercados, recursos humanos, ecología etc.) cada uno de los cuales es objeto de análisis.

Estos análisis se fundamentan en que el ambiente no es estático, más bien es dinámico, pues todo evoluciona y se transforma, y las empresas deben considerar el impacto de este dinamismo. Sin embargo, existen entornos que se caracterizan por ser más estables, por ejemplo el área de la administración pública, en cambio otros que son más inestables como el de la tecnología informática. También hay ambientes que por sus características se les puede considerar como homogéneos, por ejemplo, repuestos para motores diesel. En cambio, otros ambientes pueden ser heterogéneos, por ejemplo un curso de una universidad que tiene participantes de distintos niveles de preparación. Ambas situaciones, presentan desafíos distintos y requieren procesos de decisiones también distintos en la implementación de estrategias. Así una empresa puede tener una modalidad de decisiones centralizada, mientras que otra, con un ambiente distinto puede tener una modalidad más descentralizada.³

Por ejemplo, Benetton que debe enfrentar los gustos (cambiantes) de sus consumidores a nivel global, deja en manos literalmente de estos mismos las decisiones de estilos y diseños de vestuario, mediante sistemas computarizados de registro de preferencias los que al ser analizados y tabulados permiten producir vestuario al gusto actualizado de los consumidores. Es decir, el entorno influye de manera decisiva en un aspecto clave de la gestión, como lo es el proceso de toma de decisiones respecto de cómo conectar de mejor forma el producto con las expectativas de los consumidores.

³ William Anthony Gerencia Participativa. Fondo Educativo Interamericano 1984

Una empresa que se desconecta del ambiente y su evolución, quedara rápidamente desfasada respecto de la competencia y a menos que se produzca una reacción, el resultado será la salida del mercado. K-Mart, una de las tiendas minoristas más importante de EEUU, a diferencia de Wall-Mart, no se adaptó a la necesidad de contar con tecnología informática en sus distintos procesos de gestión como por ejemplo, la gestión de inventarios, clientes y proveedores, dando lugar a ineficiencias, que en el tiempo terminaron por ocasionar su quiebra.

2.1 Ámbito sectorial

La evolución del mercado informático refleja lo importante que es el ámbito sectorial, es decir el área de negocios en el que se desenvuelve la empresa. Porter desarrolló un marco de trabajo que entrega las bases para el análisis del ámbito sectorial y que incluye cinco elementos ⁴. Algunos autores le denominan el “Modelo de las cinco fuerzas”.⁵ Además identifica tres estrategias genéricas para gestionar el ámbito sectorial.: Liderazgo de costos, diferenciación, y focalización. Se establece que hay solo dos alternativas para obtener resultados superiores: Convertirse en el productor de más bajos costos de la industria, o diferenciar su producto/servicio de manera valiosa para el comprador, al punto de que esté dispuesto a pagar un precio mayor. Cualquiera de estas dos alternativas le dará a la empresa una “ventaja competitiva”.

2.2 Ámbito cultural

La cultura es la sustentación de las conductas válidas en un sistema social. Es un filtro de las distintas formas en que las personas contemplan y comprenden sus mundos. La cultura contiene los valores, normas, y tradiciones de una comunidad. Tanto la organización como sus miembros influyen en la cultura, y también se ven afectados por ella. La cultura afecta la forma de actuar de las organizaciones. Las cadenas de comida rápida muestran el impacto recíproco de la cultura en la organización, y de esta en la cultura de una comunidad. En relación al primer aspecto, estas cadenas no han podido desentenderse de la costumbre francesa de consumir vino con las comidas, o la

⁴ Michael Porter. Competitive strategy: Techniques for analysing industries and Competitors. New York :The Free Press 1980. La esencia de la Administración Estratégica. Cliff Bowman Prentice Hall 1995. Henry Mintzberg/James Brian Quinn Planeación Estratégica. Tomo I. Serie Gran Biblioteca empresarial Prentice Hall 1995

⁵ Cliff Bowman. Óp. cit.

prohibición de comer carne en la India, o la importancia del arroz en países como Japón. A su vez el estilo de servicio, y la rapidez han difundido esta modalidad de comidas en amplios sectores de mercado. Sin embargo, precisamente por factores culturales, hay mercados en donde ha sido más difícil su entrada, debido al fuerte sentido de identidad local.-

2.3 Ámbito legal y político

Las leyes ambientales, de impuestos, laborales que tiene cada país condicionan las decisiones de las empresas. Regulación en la emisión de residuos tóxicos, contaminación de las aguas, explotación de recursos no renovables, hacen una diferencia importante en términos de entrar o no a un mercado. Las empresas “amigables” con el medio ambiente, necesitan tecnologías que requieren niveles de inversión importantes. Otro tanto ocurre con los aspectos tributarios. Diferencias en las tasa de impuestos, influye en la decisión de los mercados a los que se dirigirá una inversión.-

La normativa laboral también establece diferencias. En Alemania, los establecimientos deben cerrar a las 18.30 horas, con excepción de los jueves en que pueden cerrar a las 20.30 horas, y los sábados a las 14 horas. En Argentina, el comercio cierra a las 13 horas los días de semana. En Chile existe horario continuado incluyendo los domingos. Cualquier empresa, que este proyectándose a un mercado deberá considerar estas diferencias.

Todos estos aspectos deben ser monitoreados por la dirección, de manera de lograr un cierto grado de familiarización para conocer su evolución esperada y sus características más importantes. El marco regulatorio, obliga a ceñirse a normas exógenas a la gestión que pueden afectar los resultados agregados de la actividad empresarial. El empresario no es contrario a las reglas si estas son estables, aunque si es crítico del regulador y su poder para alterar las reglas del juego a su entera discreción.⁶

⁶ Esta apreciación puede aparecer subjetiva, pero un análisis de la transformación empresarial en Chile, muestra el nivel de receptividad de los empresarios a las reglas claras y estables, es decir aquellas que se mantienen por largos periodos y no están sujetas al arbitrio del regulador. El exceso de regulación ahoga la actividad empresarial, y un ejemplo de ello es el trabajo de Hernando de Soto con su libro “El otro Sendero”, en el que muestra como en el Perú constituir una empresa en los años ochenta podía costar hasta un año en trámites y normativas.

2.4 Ámbito económico.

Las organizaciones se desenvuelven en determinados sistemas económicos que ejercen gran influencia en sus decisiones de gestión, estructuras, estrategias etc., incidiendo en su capacidad de generar ventajas competitivas. Los sistemas de mercado, en el que los mecanismos de precios son los que resuelven la asignación de recursos le permiten a las empresas concentrarse en los temas que importan en función de satisfacer las necesidades de los clientes, es decir la eficiencia, la calidad, el servicio.

La injerencia gubernamental influye mediante el marco regulatorio, en las decisiones y estilos de gestión de las empresas. En Singapur se han establecido incentivos especiales para atraer industrias de alta tecnología. INTEL (www.intel.com), por ejemplo intento instalarse en Chile, pero el marco regulatorio existente determino que finalmente se instalara en Costa Rica.

En las actuales circunstancias de la globalización la velocidad con la que es necesario reaccionar, obliga a las empresas a ser flexibles, ágiles y conectadas con el entorno. El entorno, es más que la combinación del cliente, el producto o los recursos. Las empresas, tienen que estar dispuestas a cambiar de dirección rápidamente, aprovechar las oportunidades cuando se presentan, y descubrir nuevas alternativas para resolver las dificultades dondequiera que surjan.⁷ Hace algunos años nadie hablaba de la “Nueva economía”. En la actualidad existen millones de individuos y empresas conectados en línea, y se han abierto millones de páginas WEB. Las oportunidades de negocios, el nivel de información que implica tal nivel de conectividad, representa un desafío para las estructuras organizacionales tradicionales. Ya no importa la envergadura física del negocio o del país para tener ventajas, en el mercado global, es suficiente con una adecuada dotación de talentos, creatividad, y estrategia para lograr resultados, y crear con ello ventajas competitivas, en las que la velocidad de reacción tienen un lugar primordial. India desde su lejanía geográfica, descubre sus capacidades en la informática y desarrolla el nicho de los “Servicios remotos”. Este consiste en procesar información para empresas europeas y norteamericanas. Las fichas médicas

⁷ R Reich El Trabajo de las Naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI. Javier Vergara Editor S.A 1993

de los pacientes de hospitales neoyorkinos son *procesadas en Nueva Dehli*.⁸ Lo mismo ocurre con las pólizas de seguro, la contabilidad de créditos de algunos bancos, y reservas de hoteles entre otros.

La velocidad de reacción se transforma en una ventaja competitiva; los países más pequeños o más distantes geográficamente, no están en desventaja en el mercado global, en cuanto sean lo suficientemente ágiles para aprovechar las oportunidades del entorno que surgen del comercio internacional.⁹ En las empresas que producen bienes de alto valor, las ganancias provienen no necesariamente de las escalas de operación y el volumen de producción, sino de la permanente búsqueda de nuevas relaciones entre las soluciones y las necesidades de sus clientes.¹⁰

2.5 Ámbito tecnológico.

El ámbito tecnológico gira en la actualidad en torno a la informática y sus aplicaciones. La miniaturización aumenta la capacidad de almacenamiento de datos y en consecuencia el volumen de información que es necesario procesar. La tecnología no solo concierne a la producción, sino que también a la gestión. Ambas aplicaciones están revolucionando la forma de entender las empresas, sus estructuras, procesos, la toma de decisiones, estrategias de incluso dimensiones físicas. Un retraso en la adecuada utilización de tecnología, tanto en la gestión como en la producción, significa quedar fuera de competencia y en el caso extremo quedar fuera de mercado.

La tecnología multimedia aplicada al mundo del trabajo ha dado lugar a lo que se conoce como groupware, el cual permite resolver el problema de tiempo y espacio para realizar las diferentes labores de los equipos creativos. O'Hara (1994). Por ejemplo, crear una red digital que vincule a un millar de empresas miembros del Fórum Económico Mundial (FEM). El equipo está disperso, el grupo de diseño esta en la ciudad de Boston, algunos asesores en San Francisco, y la fundación en Ginebra. Se analizan alianzas con empresas en Ginebra, Nueva York, Atlanta y Tokio. La base del cliente se extiende por todo el mundo que es donde están los líderes que atienden al

⁸ Alejandro Foxley R. Chile en la encrucijada. Claves para un camino real y posible Ed Grijalbo 2001

⁹ Si además consideramos las capacidades educativas de los recursos humanos, surge una ventaja competitiva.

¹⁰ Robert Reich .El Trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI Javier Vergara Editor S.A 1993 pág. 95

FEM. Un sistema de videoconferencia basado en Lotus Notes y en la World Wide web (WWW), que permite coordinar las agendas sin restricción de horario y lugar. Eastman Kodak (www.kodak.com), es parte de las 500 empresas Fortune que informan de disminuciones en el tiempo de desarrollo de un producto debido a la vinculación virtual de diseñadores, fabricantes de herramientas, ingenieros, vendedores en las redes de trabajo informáticas.¹¹

En un mundo accesible por las autopistas de la información, todos tienen el acceso a información y experiencia de gran calidad. La experiencia, antes disponible solamente a través de medios especializados, está perdiendo importancia como factor competitivo, pues las situaciones que se presentan no están estandarizadas. La experiencia por tanto se transformara en un bien libre, cuyo consumo no tiene costos. Como contraparte, la creatividad pasa a ser el factor más importante en las organizaciones competitivas modernas.

Las organizaciones virtuales, es decir aquellas basadas en la tecnología informática, se caracterizan por disminuir los costos de transacción, pues las esperas físicas se reducen. No hay que preocuparse si encuentra o no a la persona buscada, el correo “electrónico” permanece en espera indefinida en el ciberespacio hasta que el destinatario esté disponible.¹²

La tecnología de la información acorta las distancias entre clientes y proveedores, especialmente en el intercambio electrónico de datos. Acorta las distancias entre aquellos que necesitan servicios y aquellos que los ofrecen, y también acortan las distancias al interior de la organización entre empleados y directivos; la organización se hace más plana y horizontal, pero también relacional, Echeverría (2003). Al modificar las distancias también se modifican los procesos, la linealidad ya no es importante, la cadena de valor no tiene una secuencia lineal. Lo importante es el “espacio de trabajo” y no el lugar de trabajo.

No hay ninguna duda de que el volumen de transacciones comerciales en el ciberespacio, continuará aumentando hasta que la interacción alcance un nivel crítico.¹³ En ese momento surgirán nuevas interrogantes y desafíos.

¹¹ John Kao ¡Improvise ¡Aprenda a ser creativo en su negocio .Editorial Grijalbo 1996 Óp. cita pág. 141

¹² John Kao Op cit

¹³ John Kao Op cit peg 150

2.6 Ámbito de mercados

Los mercados, definen las áreas de acción para la actividad comercial de las empresas, en base fundamentalmente a las preferencias de los consumidores. Estas preferencias son cambiantes, aunque en el corto plazo tienden a ser estables. Sin embargo, en los mercados globales los gustos se modifican más rápidamente debido a la influencia de los medios publicitarios de alcance global. En los mercados locales en cambio, las preferencias no se modifican tan rápidamente y tienden a ser más estables. Por ejemplo, a nivel global las empresas de comidas rápidas se han expandido significativamente, en base a la publicidad que induce al consumo de hamburguesas, con un estilo de servicios y calidad homogéneo. A nivel local, en cambio los gustos por lo típico se mantienen aún vigentes. Las empresas deben satisfacer estas preferencias, y para ello deben estar muy conscientes de estos cambios.

La idea del “consumidor global”, sedujo a expertos de marketing en algún momento, en la década del ochenta y parte del noventa, de manera que estandarizar productos era una alternativa considerada seriamente. La constatación de que el consumidor global no existe, en cuanto no hay homogenización absoluta de las preferencias, ha cambiado la atención hacia estrategias basadas en una mayor cercanía con las necesidades específicas de los consumidores. En este caso, se identifican nichos de mercado, se definen programas de publicidad y promoción y se identifican nuevos productos. El Modelo Delta de Hax, (2008) por ejemplo, se orienta a entender de manera más directa el rol de los clientes, identificando en particular aquellos que tiene potencial de beneficios para la empresa, pero sin identificar un consumidor global.-

III Alternativas estratégicas y el entorno

3.1 Gestión estratégica del entorno.

La organización debe estructurarse de manera que pueda satisfacer de la mejor manera los requerimientos del entorno. Los frecuentes conceptos de flexibilidad, horizontalidad, descentralización, que están presentes en la discusión de la gestión de

empresas en este contexto global, se basan precisamente en las características de este entorno, altamente cambiante, impredecible en el que lo único estable es el cambio mismo. En este análisis, se asume que el entorno está dado con sus características y las empresas deben adecuarse a esa realidad. Sin embargo, también se puede considerar la posibilidad de tratar de modificar el entorno o controlarlo.¹⁴ Las organizaciones como sistemas abiertos, tienen en el entorno un factor crítico.

El entorno externo es una fuente de información de la que no se puede prescindir para una organización que se pretenda ser competitiva. Las empresas, crean unidades especializadas de contacto con el exterior o refuerzan otras. En este último caso se encuentran los sistemas de llamados de los consumidores que tiene algunas empresas, lo cual requiere centrales telefónicas (las conocidas líneas 800) bien dotadas de recursos humanos y técnicos, con valores claros y procedimientos precisos para almacenar y procesar la información que proviene de miles o millones de consumidores. Procter & Gamble, es pionera en obtener ventaja de estas posibilidades de información (www.pg.com).

La evidencia disponible, muestra que existen tres ámbitos estratégicos de especial interés para la empresa: Mercados, Factores Económicos-tecnológicos, y Socioculturales. Indudablemente pueden existir otros ámbitos, dependiendo del sector productivo. Por ejemplo en el caso de las computadoras y productos electrónicos, es muy importante estar cerca de las modificaciones e innovaciones del producto. En la actualidad, se están incorporando al mercado productos electrónicos que cumplen funciones múltiples, tales como celulares con conexión a internet, y por ende compatible con el uso de correo electrónico, así como aparatos con pantalla no más amplia que la palma de la mano, con capacidades similares a las de un computador (www.palm.com). Las empresas que exploran su entorno con mayor frecuencia, es probable que obtengan mejores resultados que aquellas que ignoran su evolución.¹⁵ Asimismo, las empresas que enfrentan entornos complejos e inciertos, crean diseños organizativos

¹⁴ B Hodge, W Anthony, L Gales. Teoría de la organización: Un enfoque estratégico. Prentice Hall 1998 5ta Ed. Cap V

¹⁵ Hay empresas que han creado y desarrollado lo que denominan unidades de inteligencia comercial, para detectar las tendencias del mercado con la anticipación debida que les permita readecuar o corregir su gestión. P Kotler, J Bowen, J Makes. Marketing for Hospitality & Tourism Prentice Hall 1996 Cap VI.

con unidades especializadas de contacto con el exterior.¹⁶ No obstante ello, la empresa también debe mantener un equilibrio entre el contacto con el exterior (compromiso activo), y la exploración (Compromiso pasivo). El compromiso pasivo no implica readecuaciones o correcciones significativas al interior de la empresa; el compromiso activo en cambio, significa revisar y corregir significativamente aquellos factores que se detectan problemáticos, lo cual conlleva costos económicos, físicos, humanos que la empresa debe evaluar en relación con los beneficios esperados y su combinación de gestión estratégica. (Competencias, productos y clientes).

El concepto clave en la búsqueda de este equilibrio es el PEM (permeabilidad, elasticidad y mantenimiento). El siguiente cuadro muestra la relación entre estos factores y las características del entorno:

Cuadro N° 1

FACTOR	CONDICION	APLICACION
Permeabilidad: Grado en que la organización, facilita el flujo de entrada y salida de la información.	Incertidumbre Certidumbre Alta Baja	Flujos de información Proyecciones futuras
Elasticidad: Grado en que las unidades de contacto con el exterior, responden a los cambios de las metas organizacionales.	Sensibilidad al entorno Sensibilidad al entorno Alta Baja	Proyecciones Resultados esperados Proceso de planificación y Dirección estratégica
Mantenimiento: Reciclaje de las metas y objetivos de la organización.	Frecuente Esporádico Intenso Superficial	Actualización de metas y objetivos. Gestión estratégica

Fuente: Elaboración propia a partir del texto B Hodge Pag. 114-115 o. cit.

El equilibrio se alcanza cuando la permeabilidad y la elasticidad, se complementan con el mantenimiento. Es decir realizar mantenimiento superficial cuando la permeabilidad es alta, representa un desequilibrio al interior de la organización que se puede reflejar en una alta rotación de los puestos claves, y por ende una mayor lentitud en adecuarse al entorno.

¹⁶ B Hodge, Wanthon, LGales op cit, pag. 111

3.2 Gestión de Adaptación al entorno: Organización pasiva

La obtención de información es el primer paso hacia modalidades de gestión del entorno. A la empresa, en particular le interesa obtener información respecto de¹⁷ :

- Cambios demográficos
- Cambios en la Competencia
- Cambios tecnológicos
- Cambios en los gustos de los consumidores
- Cambios en el marco regulatorio

Dada esta información, la empresa desarrolla estrategias relacionadas con los intentos de adecuarse al entorno, asumiendo ciertas definiciones estratégicas resueltas previamente incluso en la línea propuesta por Porter. Es decir, es un hecho que cuando se aplica el “Modelo de las cinco fuerzas” existen condiciones que pueden ir evolucionando en el tiempo, a las cuales hay que adecuarse para la exitosa consecución de una estrategia definida con anterioridad. Para ello existen distintos instrumentos, tales como¹⁸:

Planificación y dirección estratégica.

La planificación y Dirección estratégica se refieren al futuro. En ambos casos el nivel de precisión y robustez de la situación prevista, depende de la información obtenida. Para este efecto existen dos métodos corporativos de utilización frecuente:

¹⁷ Recordemos que el Modelo de las cinco fuerzas de Porter es un intento de sistematizar la información del entorno en función de definiciones estratégicas. En este caso, estamos analizando la información para la toma de decisiones asumiendo una definición estratégica.

¹⁸ Alternativamente existen instrumentos como la Diferenciación e integración en el que la complejidad del entorno se refleja en una organización estructuralmente compleja, siendo la diferenciación un factor de complejidad. Ello, sin embargo representa costo de burocratización más altos. El otro instrumento es la estructuración del entorno en base a las propuestas de Tom Burns y G Stalker, quienes presentan dos modelos opuestos de estructuras organizacionales. La organización mecánica, centralizada, jerarquizada, reglista, tareas especializadas, para un entorno estable y predecible; y la Organización orgánica descentralizada, tarea integrada, énfasis en la comunicación horizontal, para enfrentar escenarios cambiantes e impredecibles. Ver B Hodge Pág. 120 óp. cit...Ver también Charles Hill, Gareth Jones. Strategic management: An integrated approach Houghton Mifflin Company. 2001.

- Análisis de tendencias. Se utilizan datos históricos para determinar condiciones futuras en un determinado mercado o segmento de mercado, de manera de conocer por anticipado las posibilidades de venta de un producto o servicio.

Cuadro N° 2

TENDENCIAS ECONOMICAS EN AMERICA LATINA

TENDENCIA	IMPLICANCIA
Modernización del Estado	• Nuevos Modelos de Gestión Pública • Accountability o control social • Fomento productivo • Mayor productividad de los recursos Públicos. • Nuevas formas de participación social y de interacción productiva.
Valoración de los fundamentos Microeconómicos de los mercados	• Profundización de los mercados de capitales. • Regulación flexible o adaptable • Nuevas modalidades de financiamiento productivo para pequeños y medianos empresarios. • Fortalecimiento de redes de fomento productivo. • Informatización de procesos productivos y de gestión. • Fomento de la inversión extranjera
Consolidación de los factores Macroeconómicos.	• Inflación baja • Crecimiento económico • Gasto público no inflacionario
Fortalecimiento de Bloques comerciales de integración económica.	• Mayor poder de negociación internacional. • Coordinación de políticas. • Movilidad de factores y servicios. • Corredores bioceánicos.

Fuente: Elaboración propia.

- Pronóstico de escenarios. Esta modalidad analiza tendencias o sucesos alternativos y asocia probabilidades estimativas de cumplimiento. Idéntico proceder para el caso de la necesidad de una empresa de vestuario de invierno, que debe determinar su política de inventarios. Dependiendo de la probabilidad de escenarios climáticos alternativos, será la decisión que se tome en cuanto a inventarios.

Desvinculación productiva.

La multinacional sur Coreana Gold Star, cambio el nombre de sus productos electrónicos vastamente conocidos con esa marca, por el de “LG” (Life is Good). La razón, retirarse del mercado de niveles medios e intentar los mercados de niveles de ingresos más altos, más estables como compradores, y además una estrategia de marketing y de gestión, basada en la rentabilidad de largo plazo, más que en la participación de mercado de corto plazo.-

Imitación (Benchmarking)

Este proceso denominado “Benchmarking” hace referencia a la búsqueda entre competidores de las mejores prácticas que llevarán a la calidad y desempeño superior. Un ejemplo, es la amplia imitación de las modalidades TQM (Total Quality Management), es decir Gestión de calidad total, popularizada por las empresas Japonesas que irrumpieron masivamente en los mercados mundiales en la década del ochenta.

3.3.- Gestión y Control del entorno: Organización activa

Las estrategias de adaptación analizadas anteriormente, suponen un rol pasivo de la organización. Alternativamente, una Organización puede asumir el entorno como un dato, tratar de controlarlo, y cambiarlo. Revisaremos dos categorías de acciones utilizadas para controlar entornos: selección de nichos de mercado y alianzas estratégicas.

Selección de Nicho de mercado.

Cuando un área del entorno se torna demasiado compleja e inestable, una empresa puede optar por redefinir su mercado y buscar un entorno simple, estable y munificente.¹⁹ Un ejemplo de ello, es la estrategia de segmentación de Porter que

¹⁹ La munificencia se refiere a la particular situación de un entorno, en el que existen recursos específicos propios capaces de sostener a las organizaciones. Este concepto se aplica a la disponibilidad financiera, acceso a ubicaciones

define un “Nicho” de mercado con características específicas ya sean geográficas, tipos de consumidor, o segmentos de productos: América del Sur es un nicho geográfico a nivel global de la Coca Cola. A nivel local, un nicho geográfico está definido por una región, una localidad, un sector etc. En cuanto a grupos de consumidores, un nicho de mercado lo componen los jóvenes, los adultos, los conservadores, los liberales, los ecologistas, etc. Concentrarse en un segmento de producto significa atender solamente productos específicos (automóviles de lujo, deportivos, vestuario de marca, etc.).

Definido el segmento de mercado, la empresa sigue una estrategia basada en liderazgo de costos o diferenciación, o de identificación de clientes con potencial de beneficios. En esencia una empresa que sigue una estrategia de segmentación, es una “líder de costos” o una “diferenciadora especializada”; dado que para esta estrategia, una empresa considerará sus costos y escogerá el segmento de mercado en el que no tenga desventajas de costos; para competir con la empresa líder de costos. Alternativamente, según Hax, puede focalizarse en base a la calidad del servicio y como este responde a las expectativas del cliente. Aunque hay muchas formas de segmentar un mercado, no todas son efectivas.²⁰

Estrategias de vinculación.

Toda organización tiene que atravesar sus límites para acceder a nuevos recursos claves, mediante relaciones inter-organizativas. En el proceso, la empresa se torna más dependiente, a la vez que tiene que asumir la incertidumbre y la escasez, en tanto su espacio de control se modifica. Estas condiciones, propician la búsqueda de alianzas, uniones, fusiones o adquisiciones, que conectan a las empresas con las fuentes de incertidumbre de manera de neutralizarlas.

Ello hace más complejo la evaluación de los beneficios que resultan de estas estrategias, pues no hay un factor único de evaluación para determinar resultados. En

importantes, disponibilidad de recursos humanos claves, posesión de recursos físicos críticos. Un grado bajo de munificencia tiene como consecuencia que la probabilidad de éxito de las organizaciones es baja. Un ejemplo, de munificencia sectorial es el caso de la actividad minera en Chile que cuenta con recursos humanos entrenados y experimentados para el trabajo en la alta cordillera. A diferencia de lo que ocurre en Argentina, donde la minería no es una actividad tradicional y por tanto su fuerza de trabajo no ha desarrollado segmentos con esas habilidades.

²⁰ P Kotler, J Bowen, J Markens op cit.

este sentido, se aprecian distintas modalidades que caracterizan la estrategia de vinculación. De estas, las Alianzas estratégicas y las Fusiones y Adquisiciones, son las que mayor atención generan especialmente en el ámbito regulatorio.²¹

Alianzas estratégicas (AET)

Las alianzas estratégicas (AET), son acuerdos cooperativos de largo plazo entre empresas que pueden ser competidores en un mercado determinado. El rango de las AET incluye aventuras de negocios formales, acuerdos contractuales en que deciden cooperar para un enfrentar un problema, como podría ser el desarrollo de un producto, o fortalecer la vinculación con determinados segmentos de clientes.-

Cuadro N° 3
VENTAJAS Y DESVENTAJAS AET

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cooperar con competidores para lograr objetivos estratégicos comunes. Por ejemplo, entrar a un mercado extranjero, como fue el caso de Motorola y su alianza con Toshiba para entrar el mercado de teléfonos celulares en Japón.	Los competidores se benefician con bajos costos para acceder a nuevas tecnología y mercados. El caso de GM y Daewoo ya analizado.-
Compartir los costos fijos y riesgos de desarrollar nuevos productos y procesos. Los costos para Motorola de entra al negocio de los microprocesadores (U\$1bill), no los podía absorber individualmente.	Perdidas de ventajas competitivas en los mercados globales. Las ganancias de corto plazo, anulan los beneficios de largo plazo.-
Aprovechar sinergias. La suma de las partes es mayor que el todo. Muchas empresas tiene capacidades complementarias que se potencian en el trabajo conjunto. Por ejemplo, la alianza entre NEC y AT&T en la década del ochenta, que permitió el traspaso de tecnologías.	Existe el riesgo de dar más de lo que se recibe, y ello es parte crucial de una alianza.
Definir estándares tecnológicos para la industria que benefician a la empresa. La alianza entre	No siempre considera los factores culturales y de autoridad de las

²¹ El análisis de los contratos y acuerdos puede ser revisado en el texto de B Hodge, Teoría de la Organización, Pag. 123 y 124. óp. cit.

Phillips y Matsuhita para la fabricación del sistema de cassettes compacto digital, con la tecnología Phillips, compite con Sony por el mismo producto y tecnología similar.	organizaciones participantes, lo cual dificulta las negociaciones.
Lograr economías de escala. Las alianzas europeas, se diferencian de las alianzas globales en este aspecto.	Pueden representar intereses conflictivos

Fuente: Elaborado en base al texto Strategic Management C Hill, G Jones pág. 298-299 cap. VIII

Óp. Cit.

Estudios realizados respecto de alianzas estratégicas globales muestran que un 84% de las alianzas intra europeas, se forman fundamentalmente para obtener economías de escala, y solo el 16% trata de aprovechar capacidades complementarias para impulsar una rápida expansión internacional. Las alianzas intercontinentales en cambio (Incluyen empresas estadounidenses y japonesas, europeas y estadounidenses o japonesas y europeas) son predominantemente complementarias (75%), mientras que solo el 25% restante son alianzas de economías de escala.

Las alianzas de escala se adecuan a las estrategia defensivas, y se crean para ayudar a compensar una desventaja de tamaño; su único objeto consiste en que las empresas aliadas pueden competir en el mercado global. En términos generales, casi el 80% de todas las alianzas de escala, no dan lugar a ninguna transferencia de capacidades entre los socios.

En cambio las alianzas complementarias, sustentan estrategias ofensivas; se crean con el objeto de abordar como competir con éxito en el mercado global, entrando en nuevos mercados, o manteniéndose a la vanguardia de la tecnología e innovación. Cuando la complementariedad inicial de las capacidades de cada empresa, se erosiona como consecuencia del aprendizaje, la razón de ser de la alianza se debilita. En las primeras fases de estas alianzas, los socios dependen el uno de otro. Pero, el aprendizaje no es un proceso simultáneo, uno de los socios seguirá dependiendo de la alianza cuando el otro ya no la necesita, en tal caso no es de extrañar que todo el proyecto sea absorbido por el socio líder.

Fusiones y Adquisiciones.

Las decisiones de fusiones y adquisiciones que caracterizaron la década del noventa, se explican y justifican por la evolución del entorno económico hacia lo que se ha denominado globalización o mundialización, la que al aumentar las posibilidades de mayores rentabilidades debido a las economías de escala derivadas del volumen-tamaño, induce a unir negocios, como ha sido el caso del ámbito bancario, seguros, automovilístico, etc. Ferronato (2000)

Dos o más empresas se unen para formar una nueva empresa cuya valorización y estructura de propiedad, está influida por el valor bursátil de las empresas matrices originales.²² El propósito de estas funciones es controlar la incertidumbre competitiva en un sector, acceder a economías de escala que permitan ahorros de costos para mejorar la rentabilidad del negocio, lograr metas de participación de mercado, o crecimiento de ventas en un ámbito específico. La adquisición significa que una empresa compra otra, en la que la empresa compradora se convierte en la matriz y la empresa adquirida pasa a ser sucursal, filial o división de la matriz.²³

Las adquisiciones o fusiones implican cambios en la estructuración de un área de negocio. Se denomina Integración vertical a la adquisición o fusión de una organización con un proveedor, distribuidor o cliente agregando a sus funciones operaciones que antes estaban fuera de sus límites.²⁴ La integración vertical presenta a las empresas la opción de elegir en cual fase de la cadena de valor les interesa competir. Existen cuatro razones para esta modalidad de integración: Crear barreras de entrada, proteger la calidad de un producto, mejorar la coordinación input-output, Inversión en activos especializados. Algunas desventajas: Desincentivo a la eficiencia, cambio tecnológico, Demanda incierta.²⁵

Cuando una empresa adquiere o se fusiona con otra de la competencia, se produce Integración horizontal. En esta modalidad se produce diversificación, la que pueda ser

²² Esto supone una negociación cuidadosamente preparada en la que se deben definir los objetivos de la fusión, el precio de valoración, la recopilación de antecedentes de la empresa, como se va a negociar etc.

²³ La empresa fabricante de autos de lujo Mercedes Benz se fusiono con Chrysler, y formaron la multinacional Daimler-Chrysler.

²⁴ La integración vertical puede ser retrógrada, es decir hacia sus suministradores, como anterógrada, es decir hacia los usuarios, distribuidores o consumidores. En ambos casos, la supervisión de las entidades que protegen la libre competencia, controlan de que no se llegue a un control monopólico de la actividad.

²⁵ Una revisión de estas alternativas esta en C Hill, y G Jones pág. 323,324 óp. cit.-

de tipo “relacionada” (Bancos y seguros), o “no relacionada”. (Phillips Morris y su incursión en la industria de los alimentos).²⁶

Los estudios muestran que la mayoría de las fusiones y adquisiciones internacionales no consiguen alcanzar sus objetivos. Además, la rentabilidad de las operaciones de la mayoría de los compradores, no había mejorado un año después de la adquisición.²⁷

El problema de hacer funcionar las adquisiciones y fusiones, radica en que las dos empresas deben convenir aspectos claves para la gestión, y reducir los costos de transacción tanto como los costos operacionales, en muchos casos prioridad de la justificación de fusiones. Algunos de estos aspectos son, los factores de gestión (Que productos y servicios ofrecer, organización de talentos), factores culturales (Werner von Siemens : No venderé el futuro ,por beneficios de corto plazo) y su influencia en los estilos de gestión (decisiones rápidas implementación lenta o ,decisiones lentas implementación rápida), factores estratégicos(cooperar en vez de competir), y factores de integración(como concretar los beneficios de la fusión).-

Hay que precisar entonces que los beneficios de una fusión, se tienen que evaluar ex ante y ex post. El beneficio ex ante, asume la realización integra de todos los objetivos de la fusión o adquisición; el calce cultural de la gestión y la integración exitosa. El beneficio ex post, se refiere a aquellos beneficios concretos que ha sido posible de realizar, que va a depender además de las particulares condiciones de mercado que prevalezcan una vez que la fusión o adquisición estén en funcionamiento, factores políticos y sociales que influyen en las políticas de regulación posteriores a la fusión.-

4.- Comentarios finales

Al revisar la experiencia de gestión y negocios con alcance estratégico, resulta evidente que el entorno tiene un nivel de complejidad que impone costos en las decisiones que se tomen respecto de recursos, productos o clientes. Además, puede influir en los tiempos de aplicación de dichas decisiones, generando rezagos de

²⁶ Debido a su impacto en la estructura de mercado, en Chile, fueron relevantes en su momento (década del noventa), las fusiones del Banco O'Higgins con el Banco Santiago, y la posterior venta del Banco fusionado (Banco Santiago) al Banco Santander de inversionistas Españoles. Posteriormente la fusión del Banco Chile, con el Banco A Edwards, ha configurado un sector bancario dominado por dos grandes conglomerados.

²⁷ Sydney Finkelstein Making mergers and Acquisitions work. Tuck School of Business Administration. Dartmouth College 1997.

reacción entre las oportunidades y las adaptaciones de gestión de las empresas. No menos importante es el hecho de que los costos de transacción tanto internos como externos no son cero (Prácticas de Lobby). En consecuencia, la empresa bien puede decidir en algún momento estar pasiva, mientras que en otra situación, puede ser más activa en relación a lo que el entorno le demanda. -

Finalmente, la orientación a los recursos o competencias, el producto o los clientes es parte de un proceso sistémico de gestión, en el que estas tres variables dentro de un contexto de pensamiento estratégico dado (estrategias), son complementarias para lograr valor. No obstante, la empresa debe encontrar su mix mas apropiado desde los puntos de vista del pensamiento estratégico para su proyección. -

Fuentes de consulta

Aguilar., M (2007).Los Modelos más populares de Estrategia Empresarial. UPIICSA 45

Anthony, W. (1984) .Gerencia participativa. Fondo educativo Interamericano

Bowman, C. (1995).La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall

Cortada., J (2001).Management del nuevo siglo. Prentice Hall

Echeverría., R. (2003).La empresa emergente. Editorial Granica

Ferronato., J. (2000) .Aproximaciones a la globalización. Ediciones Macchi

Finkelstein, S. (1997).Making Mergers and Acquisition works. Tuck School of

Business Administration. Darmouth College

Foxley, A. (2001).Chile en la encrucijada. Claves para un camino real y posible.

Editorial Grijalbo.

Garten, J. (2001).Estrategias para la economía global. Prentice Hall

Hax, A. & Wilde., D. (2003).El Modelo Delta. Un Nuevo Marco estratégico.MIT

Ha, A. (2008).El Desafío empresarial de las Pymes. Lecciones del Modelo

Delta. ENAPYME. Santiago. Chile

Hall, R. (1992).The strategic analysis of Intangibles resources. Strategic

management Journal. Vol. 13 N°2

Hall, R. (1996).Organización. Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice

Hill, C., & Jones, G. (2001).Strategic Management: An integrated approach

Houghton Mifflin Company

Hodge, B., & Anthony. W. & Gales. L. (1998).Teoría de la organización. Un enfoque

Estratégico. Prentice Hall. 5ta Ed.

Kao. J. (1996).Improvise. Aprenda a ser creativo en su negocio. Editorial Grijalbo.

Kaplan. R & Norton. D (1992).The Balanced Score Card measures that drives Performance. Harvard Business Review. January-February.pp 71-79

Kaplan. R & Norton. D (1993). Putting the Balance Score Card to work. Harvard Business Review.September-October.pp134-142

Kaplan. R & Norton. D (2001).Como utilizar el cuadro de mando integral para Implantar y Gestionar su estrategia. Editorial gestión 2000.

Kim, C. & Maugborne, R (2005).Blue Ocean Strategy. How to create uncontested Market space and make competition irrelevant. Harvard Business School Press.

Kotler P. & Bowen J. & Makens J. (1996). Marketing for hospitality & Tourism. Prentice Hall.

Lev. B. (2003).Intangibles: Medición, Gestión, e Información. Ediciones Deusto

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1995).Planeación estratégica. Tomo I. Serie Gran Biblioteca empresarial. Prentice Hall

Muñoz L. (1997).Management en el Tercer Milenio. Ediciones Díaz de Santos

O`Kean, J. (1991). Empresario y Entorno Económico Editorial Deusto

O`Hará, M. (1994). Los nuevos escenarios laborales de la empresa del futuro

Institute for the future. USA

Porter, M. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. New York The Free Press.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review. March-April pp73-93

Quevedo, M (2012). El Capital Intelectual y los activos intangibles: Recursos estratégicos de las empresas. Universidad del Pacífico. Perú

Qureshi, Z. (1996). La globalización: Nuevas oportunidades, Grandes desafíos. Finanzas y desarrollo. IMF.

Raich, M. & Dolan, S. (2009). Más allá: Empresa y sociedad en un mundo en Transformación". Editorial Profit.

Toffler, A. (1994). El cambio del Poder" P&J Editores 2da Ed

Valle., R (1995). Gestión Estratégica de recursos Humanos. Editorial Addison-Wesley

Reich, R (1993). El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI. Javier Vergara Editor S.A

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5. pp171-180

Sustentabilidad
La Matriz Sustentable y Sostenimiento
en Gestión de Salud

63

Adm. Graciela Climent Cianiulli
Uruguay

SÍNTESIS.-

Mejorar la salud es un aspecto central de los Objetivos del Milenio (ODM) y el sector público es el principal proveedor de estos servicios en los países en desarrollo. Para reducir las inequidades, muchas naciones han puesto énfasis en la atención primaria, campo que incluye vacunación, saneamiento, acceso a agua potable e iniciativas de maternidad sin riesgos. Estos datos incluyen sistemas de salud, calidad y cobertura de la prevención, salud reproductiva, nutrición y dinámica demográfica.

La mayor contienda para lograr un modelo sustentable es contar con un sistema de salud integrado y eficiente que posibilite la atención sanitaria de toda la población, con costos accesibles y en condiciones dignas.

PALABRAS CLAVES: Sistema de Salud - Eficiente - Integrado -Sustentable - Sostenible.-

GENERALIDADES.-

Actualmente los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad están muy vigentes, entonces ¿Qué significa Gestionar la Salud de manera sustentable y sostenible? Trataremos de dar respuesta a esta interrogante.

¿Qué es el desarrollo sostenible? Muchas son las definiciones que se han dado al respecto, pero la más aceptada es la que se conoce con el nombre de informe de la *Comisión Brundlandt* “ *es aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones*”.

Hay otras definiciones también interesantes, como la que proponen D.Pearce, A. Markandya y E.B.Barbier, en la cual se establece que en una sociedad sostenible no debe haber: un declive no razonable de cualquier recurso, un daño significativo a los sistemas naturales ni un declive significativo de la estabilidad social.

Podemos concluir diciendo que lo **sostenible** es todo aquello dependiente de energía externa para dar marcha a un sistema en su funcionamiento, como por ejemplo el financiamiento o subsidios que requieren las fundaciones u organizaciones para realizar sus operaciones, las cuales sin apoyos se desvanecen en el tiempo. Mientras lo **sustentable** tiene la capacidad autónoma de sustentarse por sí solo sin necesidad de esperar los recursos externos, es decir, consiste en la capacidad del sistema de utilizar la autogestión para generar los ingresos necesarios. Muchas veces se trata simplemente, de una confusión de los términos, o una mala traducción.-

Las características que debe reunir un desarrollo para que lo podamos considerar sostenible son: Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental; Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de TODOS, no sólo de unos pocos selectos; Utiliza los recursos eficientemente; Promueve el máximo de Reciclaje, Reutilización y Consumo Responsable; Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias; Restaura los ecosistemas dañados; Promueve la autosuficiencia regional; Reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano y los coloca como una UNIDAD.

Al referirnos a “Organizaciones de Salud sustentables y sostenibles”, entendemos que involucra de manera coordinada y consistente los impactos en los tres componentes de toda organización: el económico, el ecológico y el social.

A falta de poco más de 1 año para finales de 2015, resulta obvio que queda mucho trabajo por delante para cumplir con los ODM relacionados con la salud.

Las metas regionales, el lanzamiento de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud, el llamado a la Acción de Toronto, entre otros, son las herramientas que en los últimos años se han consensuado para ahondar en el diagnóstico de situación de los Recursos Humanos en Salud en la región, de acuerdo a la Organización Panamericana de la Salud (MSP "Los desafíos de Toronto Medición de la metas Regionales de Recursos Humanos en Salud 2007 -2015")

El cambio es inevitable, es innovación, creación, descubrimiento y construcción humana . El cambio no se gestiona científicamente ni se administra, se facilita.

El fenómeno del cambio vertiginoso es una característica del mundo contemporáneo, cambios han existido desde siempre, lo que ha variado es el ritmo, la aceleración, ahora exponencial, y la amplitud de ámbitos, cada vez más vasta. El cambio tiende a ser la rutina y las organizaciones de salud no escapan al impacto de estos fenómenos.

Al principio las personas sólo analizan lo que les afecta, y no son capaces de mirar los beneficios que pueden obtener si dejan sus esquemas mentales y abren sus miradas a nuevas realidades. Por este motivo, las reacciones más frecuentes suelen ser de protesta, de negación o de huida, que no son más que parte del proceso normal de aceptación al cambio.

La planificación y dirección de los cambios es hoy día, y lo será más aún en el futuro, parte importante de las responsabilidades de todo empresario o administrador, público o privado.

Por qué es importante la gestión del cambio? Porque permite: 1.- diseñar una estrategia clara y ordenada para realizar el o los cambios. 2.- analizar los posibles impactos y realizar acciones para minimizarlos. 3.- compartir la estrategia y el plan de trabajo con los diferentes grupos de influencia, buscando involucramiento y alineamiento. 4.- mantener comunicados a los diferentes grupos de interés minimizando sus resistencias. 5.- diseñar el desarrollo de capacidades para la adaptación.

Cuando se piensa en realizar cambios dentro de la organización, se choca con varios problemas, a saber: Diferentes intereses de todas las áreas e involucrados; Diferentes expectativas (cumplir con las reglas, performance, agilizar el trabajo, mayor beneficio económico, más satisfacción a los clientes o usuarios, etc.); Lenguajes o terminologías diferentes; Diferentes formas de analizar un mismo problema dependiendo de la formación, intereses y visión; Falta de conocimiento de otras áreas y de las actividades que realizan; Falta de conocimiento de la estrategia de la organización; Cambios constantes en normativas y procedimientos que deben ser considerados y que deberían evitarse durante el proceso.

Una vez pensados los cambios y durante el proceso de implementación de los mismos, es fundamental la capacitación de los actores involucrados. Dicha capacitación consiste en brindar las herramientas (o actividades) que permiten a los involucrados adquirir las capacidades necesarias para cumplir su función.

¿Qué se busca con dicha capacitación? Adquirir las capacidades para la función; Eliminar miedos a lo nuevo; Clarificar los beneficios de la implementación; Generar una cultura de aprendizaje; Aumentar el conocimiento sobre el proyecto; Generar en los involucrados adaptación realista y positiva.

Una vez implementado el/los cambio/s, se deben difundir y comunicar detalles del proyecto, facilitando el conocimiento de los temas asociados a los diferentes actores involucrados en la implantación.-

Los tiempos reales de la informática y la digitalización de las comunicaciones cambian las nociones tradicionales de tiempo y distancia

FACTORES DETERMINANTES PARA LA SUSTENTABILIDAD.-

Podemos mencionar entre los factores para lograr la sustentabilidad de las organizaciones de salud, 2 de ellos que, a nuestra opinión, son determinantes: la Gestión del Capital Humano y la Planificación Estratégica.

1.- Gestión del Capital Humano.-

El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento, y durante los últimos años, ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de éste en la gestión de las organizaciones.

Si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio (enfoque sistémico). En el campo de las organizaciones, las estructuras jerárquicas se ven desafiadas por la organización virtual y los sistemas en redes. Los dilemas de la centralización o descentralización requieren nuevos análisis ante los sistemas de bases de datos relacionales compartidas.

El cambio debe ser radical y revolucionario dentro de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, el Médico inserto en la tarea asistencial con otros profesionales de la salud, involucrado y comprometido con la tarea que desempeña y

con los cambios y transformaciones organizacionales. Esto exige un replanteo radical del tratamiento de las personas y las organizaciones.

La fuente de creación de valor, depende cada vez más de los llamados “Activos Intangibles”. Ello ha generado que dicho activo adquiera un lugar especial entre los directivos y en la organización; otro tanto ha sucedido con los resultados de registro, control y medición del capital humano.

El capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización.

Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización.

El Sector Salud, no está ajeno a estas circunstancias. En la producción de bienes sociales, el capital humano representa el aspecto más importante del proceso (“Perfil de los recursos humanos del Sector Salud en el Uruguay” -OPS)

En los Sistemas y Servicios de Salud, la fuerza de trabajo constituye habitualmente el principal renglón de erogación presupuestaria, sin embargo los recursos humanos en salud, permanecieron al margen de la consideración en la mayoría de las reformas del sistema, y sus condiciones de contratación, reclutamiento, capacitación permanente, etc alcanzaron niveles cada vez más altos de diversidad e informalidad.

Por otra parte, las Tecnologías de la Salud han introducido un cambio sustantivo en la práctica de la medicina, que se refleja en la composición del personal de salud por especialidades y en los costos de la atención, entre otros. Son definidas como “los medicamentos, dispositivos médicos y quirúrgicos utilizados en la atención médica y los sistemas organizacionales y de soporte al interior de los cuales se provee dicha atención” (Oficina de Evaluación Tecnológica del Congreso de los Estados Unidos OTA).

Implica un importante grado de especialización del personal de salud involucrado en este tipo de prestaciones, así como una utilización intensiva de equipamiento.

Es de vital importancia la formación del Personal de Salud para las nuevas Tecnologías, a pesar de ello surgen algunos problemas: nuevos paradigmas de educación (inadecuada formación frente a las necesidades de salud de la población y los servicios), necesidad de desarrollo de nuevos paradigmas educacionales (problemas de la calidad de la educación y la capacitación), rapidez y profundidad de los cambios científico- tecnológicos, accesibilidad.

La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Hoy en día es necesario que las organizaciones generen condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Mejores personas hacen mejores equipos.

En mi país, la Federación Médica del Interior (FEMI), que reúne cerca de 3.000 Médicos que desarrollan su actividad profesional en el interior, desde su creación en el año 1966 y más aún hoy en día, ha sido, y es, una ferviente y entusiasta promotora de actividades de Educación Médica Continua, atendiendo fundamentalmente al problema geográfico que dificulta el acceso de los médicos a los centros académicos. En sus estatutos, dentro de sus actividades, figura *“Unificar la actividad profesional médica del interior y mantener en constante superación su nivel ético, técnico y asistencial”* (Estatuto de FEMI)

Desde el 2005 a la fecha FEMI, ha venido realizando el proceso de capacitación de sus Recursos Médicos a través de cursos presenciales. Estos han estado dirigidos a médicos generales vinculados al Primer Nivel de Atención y la temática tratada ha versado sobre tópicos de interés institucional.

Como objetivos generales en referencia a la capacitación, FEMI se ha fijado el fortalecer las capacidades institucionales, desarrollando actividades de educación continua para los recursos humanos que integran la organización, que contribuyan al incremento del conocimiento y permitan dar respuesta a las necesidades de salud de la población afiliada.

En cuanto a sus objetivos específicos: I) Generar un cambio cultural de los recursos humanos, en línea con el cambio del modelo asistencial, abordando las problemáticas de salud desde un enfoque interdisciplinario; II) Capacitar al personal de salud de las instituciones en el manejo de las patologías de alta prevalencia con el propósito de mejorar la resolución de las mismas en el Primer Nivel de Atención; III) Generar herramientas para el personal de la salud que les permita abordar los problemas sanitarios con el propósito de convertirlos en agentes promotores de hábitos saludables; IV) Promover la participación activa del personal de la salud, como actores en la respuesta a los problemas sanitarios desde un modelo integral, multidisciplinario e intersectorial, enmarcado en la normativa vigente.

En el nuevo Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS), puesto en marcha a partir de enero de 2008, las metas asistenciales forman parte del contrato de Gestión con la Junta Nacional de Salud (JUNASA). La meta de capacitación de Recursos Humanos es una de ellas y está orientada al Primer Nivel de Atención.

A su vez, también a partir del nuevo sistema de salud implementado y a instancias de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), se creó el Observatorio de Recursos Humanos en Salud, dependiendo de la Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE). Se pretendía que el Observatorio, se convirtiera en un referente de intercambio y producción de información, así como también en una herramienta fundamental para la construcción de políticas públicas y planes estratégicos de Recursos Humanos en Salud.

Sin embargo, en el informe sobre Uruguay correspondiente al año 2013, presentado por el Observatorio MERCOSUR de Sistemas de Salud, se señala como “obstáculos” de la reforma “la acción de grupos de interés” y “la capacidad de gestión”. Además se identifican “inconsistencias” en la composición cualitativa y cuantitativa del personal de salud, advirtiendo sobre su “alta concentración en Montevideo y región metropolitana” (www.montevideo.com.uy “Perfil del sistema de Salud uruguayo” 12.03.14 consultado 22.05.14).

El poder del cargo es cada vez más desafiado por el poder de la información.

El Decano de la Facultad de Medicina de la UDELAR Uruguay, el Dr. Fernando Tomasina (“El País” 29/07/12), afirma que *“Gran parte de los problemas que se*

generan en la relación médico paciente están vinculados a fallas en la comunicación", Por eso, la formación moderna de medicina implica agregar a los conocimientos científicos y clínicos ciertas habilidades de comunicación con los pacientes. El médico debe ser *"sensible a los problemas sociales, estar comprometido con los problemas de la salud de la población y tener profundos valores éticos y morales de respeto a la persona"*

Para Tomasina, la importancia que ha cobrado la comunicación en la relación médico-paciente se explica por la *"democratización del conocimiento. Hoy las personas exigen su derecho a conocer. Y eso genera que ya no alcanza solamente la opinión básica del médico, como podía ser a principios de siglo XX, cuando un médico daba una opinión y esa era "la opinión". Hay una evolución del rol que tenía el médico a principios del siglo XX y lo que es hoy en día, cuando se lo visualiza como un profesional de la salud, con capacidades, pero donde su opinión ya no es casi sagrada"*

El perfil del médico ideal, para la Facultad de Medicina de Uruguay, (www.fmed.edu.uy 12/05/14) es aquel que reúna las siguientes características:

CONCEPCIÓN INTEGRAL. Ejercer la medicina en el marco de una concepción integral de la salud, definida por el conjunto de acciones de promoción, protección, prevención, recuperación y rehabilitación que desarrolla el equipo de salud.

SENTIDO HUMANÍSTICO. Actuar en forma responsable en el área de su competencia, con sentido humanístico y dentro de las normas éticas reconocidas en la profesión (...) sin discriminación de ningún tipo.

CONOCIMIENTO. Conocer los problemas de salud del medio donde actúa.

ACTITUD CRÍTICA. Mantener actitud crítica, fundamentada en una buena formación y práctica científica.

CONDICIONES. Abordar críticamente las condiciones de trabajo, la legislación y las políticas en salud.

SABER DERIVAR. Ejercer una medicina general de alta calidad, con capacidad de derivar y/o referir adecuada y oportunamente aquellos pacientes cuyos problemas están fuera del alcance de sus competencias.

DIAGNOSTICAR. Realizar diagnósticos correctos, tomar decisiones clínicas precisas, fundamentadas en un sólido conocimiento.

DESTREZAS. Realizar procedimientos clínicos y quirúrgicos indispensables para la atención inicial en urgencias y emergencias.

COMUNICACIÓN. Comunicarse de manera clara y eficaz, no verbal y por escrito, teniendo en cuenta la diversidad y las limitaciones que pueden dificultar la comunicación con los pacientes.

ACTUAR EN EQUIPO. Actuar en el seno del equipo de salud, con sentido integrador y respetuoso de los diferentes quehaceres.

INFORMÁTICA E IDIOMA. Utilizar adecuadamente herramientas informáticas, inglés u otros idiomas extranjeros con el fin de acrecentar su capacidad de acceso a la información y formación permanente.

SUPERACIÓN. Buscar su superación personal y profesional en forma permanente, adquiriendo metodologías adecuadas para la autoevaluación.

El personal de la salud está expuesto a factores de riesgo generales del ambiente hospitalario como lo son el micro ambiente, los contaminantes, la carga física y psíquica, la seguridad y el estrés profesional.

Otro aspecto fundamental es la seguridad de los pacientes, que constituye una prioridad en la gestión de calidad del cuidado que se brinda, en los Sistemas de Salud en todo el mundo. El objetivo es: gestionar tanto las tareas básicas (enfoque tradicional) como las más nuevas (enfoque estratégico), buscando continuamente la forma de “agregar valor” a la función innovando y desarrollando a las personas.

De ahí la importancia de reflexionar sobre la magnitud que tiene el problema de eventos adversos, para prevenir su ocurrencia y progresar en acciones que garanticen una práctica segura. Se trata de un compromiso que debe ser de todas las instituciones formadoras del capital humano, profesionales, prestadoras de servicios de salud y de la comunidad para un CUIDADO SEGURO y de CALIDAD a la población.

2.- Planificación estratégica.-

A partir del año 1980, se comienza a utilizar en el sistema sanitario, la planificación estratégica, enfocados en la mejora de la calidad de los servicios, con conceptos éticos. *“Es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las*

políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados” (Mintzberg y Waters)

Por lo general y en su forma más simplista, el plan estratégico para los servicios de salud incluye los criterios para la toma de decisiones cotidianas de la organización y, a diferencia de la planificación tradicional, provee el patrón usado para la evaluación de los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar decisiones acertadas.

Como para cualquier empresa, el plan estratégico de centros de salud suele ser cualitativo, es decir, describe en términos medibles los objetivos de la organización. El plan estratégico es también temporal, enmarcado en intervalos de tiempo concretos y explícitos.

En tal sentido, la planificación en salud es un proceso administrativo y no puramente epidemiológico cuyo propósito es decidir lo qué se quiere, a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, las acciones que se tomarán, los medios que se utilizarán y los individuos que serán los responsables de llegar hasta donde se desea y alcanzar en una forma más efectiva los objetivos organizacionales del futuro. Se hace hincapié en la necesidad de actualizar constantemente los planes estratégicos, lograr la participación de los médicos y el consejo administrativo de la organización, e integrar los planes estratégicos con otros planes de la organización, utilizando elementos protocolares que corresponden al «deber ser» así como elementos estratégicos como el «poder ser», en una actitud expectativa y anticipativa que permitan la creación de situaciones futuras, intermedias y finales que corresponderían con los objetivos deseables para la organización.

En tal planificación se hace indispensable crear estrategias de mejoramiento, tales como programas, proyectos, planes y actividades de salud encaminadas a mejorar las condiciones en salud de las comunidades, mejorar la calidad de la atención y dignificar la función de los profesionales y los centros de salud.

El plan estratégico, significa “decidir hoy lo que sucederá mañana”, normalmente el plan maestro abarca un período de 3 a 5 años, comienza con un fuerte análisis de los factores internos y externos de la organización (FODA) y es un conjunto de elementos

y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a la organización.

El proceso de planificación comprende: a) la PLANEACION ESTRATÉGICA: Misión, visión-propósitos, metas y valores, políticas generales y estrategias y se lleva a cabo a nivel de la Alta Gerencia; b) la PLANEACIÓN TÁCTICA: Diseño de planes, programas y presupuestos, así como del sistema de información y de toma de decisiones para su seguimiento y control estando a cargo de la Gerencia Media y c) PLANEACIÓN OPERATIVA: Es propiamente el proceso de ejecución y seguimiento de todos los planes asignando responsabilidades. Definir políticas y normas de operación. Diseñar procedimientos y métodos de trabajo, a cargo de los Supervisores.-

Por lo general, la planificación estratégica se emplea como recurso para orientar los esfuerzos de la organización, fomentar la participación y conducir a la consecución de los objetivos estratégicos, mejorar la coordinación de las actividades, identificar los cambios que se puedan dar, minimizar las respuestas no racionales, reducir los conflictos, mejorar la comunicación y el manejo de recursos.

CONCLUSIONES.-

1.- La OPS comprometió a los países de la Región, a una Década de voluntad política y acción enfocada hacia el desarrollo y la mejora de los recursos humanos en salud.

2.- El Llamado a la Acción de Toronto definió los cinco DESAFIOS, los principios orientadores y las líneas de acción que los países deberían seguir para lograr una fuerza de trabajo adecuadamente formada y distribuida, motivada y comprometida en entregar atención de calidad a toda la población.

3.- La Gestión del Capital Humano, es un PILAR FUNDAMENTAL en la Sostenibilidad de los Servicios de Salud. Los integrantes del Equipo de salud deben poseer competencia profesional y conocimiento técnico, madurez emocional y seriedad pero sobretodo actuar con Ética.-

4.- Para lograr una adecuada gestión del personal debemos tener en cuenta las competencias profesionales de los integrantes del Equipo de Salud: sus conocimientos, destrezas y actitudes haciendo especial hincapié en los valores éticos y morales de la

persona. Todo esto debe ir acompañado de un seguimiento de la performance de cada uno de los integrantes, elaborando indicadores de desempeño (dentro de los servicios), implementando mecanismos de control, auditorías y evaluación durante un determinado período.

5.- Las nuevas exigencias gubernamentales exigen entre otros aspectos: un trabajador con mayor conocimiento para alcanzar los objetivos que hoy se plantean en sus organizaciones para brindar así un mejor servicio, obtener una racionalización de los recursos y una gestión más eficiente y competitiva.

6.- La calidad como estrategia es un imperativo prioritario en la gestión de salud actual. La calidad en el resultado es enfocada tanto en lo eficiente del servicio como en un cambio favorable en la historia natural de una enfermedad al ser atendido por los sistemas y servicios de salud.

“No hay hombre más digno de estimación que el médico que, habiendo estudiado la naturaleza desde su juventud, conoce las propiedades del cuerpo humano, las enfermedades que le atacan y los remedios que pueden beneficiarle y que ejerce su arte”. -

Voltaire

BIBLIOGRAFÍA.-

- ALHAMA, R. (2012) -"Capital Humano, concepto e instrumentación"
COMPLEXUS Revista de Complejidad, Ciencia y Estética.-
- BANCO MUNDIAL.- <http://datos.bancomundial.org/indicado> consultado 04/12/2013.-
- BRUNDLANDT, G. (1991) - "Nuestro Futuro Común"
<http://ringofpeace.org/environment/brundtland.html>.-
- BUGLIOLI, M. , A. PÉREZ (2002) - "Evaluación de Tecnologías de la Salud"
- *Revista Médica Uruguaya vol. 18 N° 1*.-
- CALVENTE, A. (2007) - "El concepto moderno de Sustentabilidad" -
Sociología y desarrollo sustentable.-
- CASTILLO F., P.BESADA - "La formación de médicos es el punto débil de la reforma" *Diario El País* 29/07/2012 consultado 01/12/2013.-
- ESPINOZA, K. (2011) - "Planificación estratégica en Salud" - CUDASS 2011 -
Montevideo Uruguay.-
- FACULTAD DE MEDICINA UDELAR www.fmed.edu.uy consultado 12/05/14.-
- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA (MSP) - "Los desafíos de Toronto
Medición de la metas Regionales de Recursos Humanos en Salud 2007 -2015",
Montevideo consultado 24/11/2013.-
- MINTZBERG, H. (1973) - The Nature of Managerial Work
- OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS EN
www.observatoriorh.org/uruguay consultado 13/10/2013.-
- OFICINA DE EVALUACIÓN TECNOLÓGICA DEL CONGRESO DE LOS
ESTADOS (OTA). "Definición de Tecnologías de la Salud".-

- OLESKER, D. (2011) - "10 diferencias en la salud antes y después de la reforma" - <http://socialistasenmontevideo.org/2011/06/14> consultado 28/11/2013.-
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (OPS) "Perfil de los recursos humanos del Sector Salud en el Uruguay" www.paho.org consultado 04/12/2013.-
- PEARCE, D, E. BARBIER, A. MARKANDYA (1989) - "Blueprint for a green economy" *Earthscan Pub., London.*-
- "Perfil del sistema de Salud uruguayo" - Montevideo Portal www.montevideo.com.uy 12.03.14 consultado 22.05.14.-
- TURNES, A. (2009) - "El *Burnout* o Síndrome de desgaste profesional entre los médicos uruguayos" - *Cuaderno 5 SMU.*-

“Cobertura Impositiva, Preocupación y Reto a las Necesidades Apremiantes de México”.

78

*Dr. Emigdio Archundia Fernández
Universidad de Guanajuato
Campus Celaya Salvatierra
México*

*Dr. Enrique Luna Correa
Universidad de Guanajuato
Campus Celaya Salvatierra
México*

Resumen:

El presente artículo aborda el análisis de la reforma fiscal en México, sus principales gravámenes entre otros ordenamientos siendo la modificación de mayor alcance en los últimos treinta y cinco años en el país. Todo ello partiendo del diagnóstico tributario a 300 actores en el campo de los fiscal sobre el problema del informalismo tributario ante el reto de acotar la reducida recaudación en términos del Producto Interno Bruto dentro del contexto latinoamericano.

Todo ello, analizado dentro del marco de los acuerdos y reformas estructurales implementadas por el gobierno de la república para el presente sexenio constitucional.

Con la urgente necesidad de ampliar la base de contribuyentes, garantizar la seguridad jurídica del particular, evitar la evasión fiscal de la población -en particular de los grandes grupos empresariales-, abatir la economía informal y modernizar el sistema tributario mediante la implementación de un complejo sistema de facturación electrónica; siendo la meta el atender las demandas de un estado con problemas delicados en el campo de la seguridad, educación, pobreza y rezago social con el atenuante de un estado de incipiente democracia y acuerdos entre la parte política y la dependencia petrolera en la recaudación fiscal.

Es imprescindible brindar un contexto al lector del presente documento, generando una óptica resumida del proceso tan esperado de la mejora continua del sistema fiscal mexicano, el cual permitirá en teoría, solventar en mediano plazo, las necesidades apremiantes que México exige y sobre todo, en busca del reto de dejar atrás los indicadores de rezago, corrupción y desigualdad económica que han impactado en la población, sobre todo los de menor ingreso económico.

Resulta importante el planteamiento de evaluar lo que se reformado frente a los serios cuestionamientos de funcionalidad de la reforma fiscal que entró en vigor recientemente.

Palabras Claves:

Reforma, informalismo, fiscal, tributario, recaudación. Temática: Reformas del Estado.

Key Word:

The Reformation, untrustworthy, public prosecutor, tributary, collection.

I. Introducción:

A partir del año 2014 dio inicio uno de los cambios fiscales de mayor trascendencia tributaria en México, dentro de los puntos de acuerdo que el Poder Ejecutivo y los dirigentes nacionales de los principales partidos políticos impulsaron al inicio del actual sexenio presidencial, establecieron –mediante el pacto por México-, el compromiso y firma del documento con 95 lineamientos rectores, dentro del compromiso 69, la eficiencia recaudatoria en busca de perfeccionar y simplificar el cobro de los impuestos; de igual manera, examinar la forma de incrementar la base de contribuyentes y combatir la evasión y elusión fiscal que afecta al país, por lo anterior, se dio inicio a una de las transformaciones de mayor impacto en el país, la cual, dentro del proyecto nacional, deja serias dudas sobre la certeza y posible eficacia fincando en la reforma fiscal los grandes cambios y reformas implementadas para lograr un cambio estructural del país en un mundo competitivo y global. Durante el transcurso de la presente ponencia, se describen los aspectos logrados en un trabajo de investigación científica la cual transparenta la realidad del problema de recaudación fiscal basando la captación tributaria en los ingresos petroleros, los cuales, frente al cambio fiscal recién implementado generando incertidumbre dejando fuera las posibles estrategias recaudatorias que permitiesen al estado mexicano, una mayor recaudación que permita subsanar las finanzas públicas de frente a los retos y exigencias económicas de las reformas estructurales aprobadas. Es pues un reto para el gobierno actual del país el que se logre una eficiencia en la recaudación y la cobertura tributaria en medio del pantano creciente del informalismo fiscal que opera en la población económicamente activa de México.

II. Desarrollo

a. Análisis sobre la reforma fiscal estructural de México.

Considerando que la estructura del sistema fiscal en México ha resultado compleja y durante el tiempo, dicha complejidad en el pago de impuestos ha resultado

específicamente perjudicial para la mayoría de los contribuyentes y en específicos las Mipymes, quienes tienen una menor capacidad administrativa.

Desde la competencia de la autoridad fiscal, esta situación dificulta el ejercicio de sus atribuciones y facultades de revisión, entre ellas, la de verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes ya que solo es revisado el 9.8% de las empresas dictaminadas según Milenio (2013), cantidad poco representativa.

La constante modificación en años anteriores y con el propósito de simplificar el sistema fiscal, en los últimos años se ha implementado diversas medidas, entre las que acentúan el uso del internet en pagos, avisos y declaraciones; la transferencia electrónica de pagos al SAT, y el proceso de simplificación de los requisitos que deben contener los comprobantes fiscales. Reconociendo que uno de los principios necesarios en el diseño impositivo es la simplicidad (Smith: 2013) y facilidad de pago con el menor costo, se ha pretendido dar un paso importante en todo ello con el fin de mejorar los instrumentos tributarios para el 2014.

El principal cambio en esta reforma es la creación de una nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR-, eliminando 100 artículos reduciendo en un 40% la estructura vigente hasta 2013: Más aun, la abrogación de la Ley de IETU (2013) y el IDE (2013) que en su momento fueron creados para abatir la economía informal en México la cual lacero la actividad y producción interna del país y finalmente la modificación del Código Fiscal de la Federación con los Comprobantes Fiscales por Internet.

Entonces, el principal impacto es el desfasamiento en el déficit de recursos del estado para solventar sus necesidades sociales producto de un sistema fiscal obsoleto.

Considerando que la recaudación de México es sobre el 16% del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que los países de América Latina y los integrantes de la OCDE, cuentan con ingresos tributarios promedio del 19% y 25%, en relación con su PIB, respectivamente. En el caso de México, si se excluyen los ingresos petroleros, la recaudación representaría sólo el 9.3% del PIB, ubicando a México en el último lugar Latino. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, se establece como líneas de acción hacer más equitativa la estructura impositiva, mejorando la carga fiscal y marco legal como palanca de desarrollo

Los regímenes preferenciales en el ISR han generado un tratamiento de excepción e inequidad provocando evasión y desmotivando a las pymes y cautivos, por ello, se recortaron. En relación a la seguridad jurídica se buscó fortalecerla dentro del marco normativo, inquirendo mejorar la legalidad, equidad, proporcionalidad y generalidad, elementos básicos en todo sistema fiscal.

La nueva Ley del ISR se refiere al mínimo existencial, es decir, respetando la proporcionalidad constitucional, se pretendió dar una equidad a las deducciones y exenciones para conservar tales condiciones básicas humanas.

El conjunto de medidas contenidas en la Iniciativa propuestas están enfocadas a generar recursos permanentes que permitan al Estado, por la vía del gasto, redistribuir y atender las necesidades de toda la población y, en particular, de los grupos más vulnerables, y lograr un desarrollo social más justo e incluyente.

b. Reto para la mejora en recaudación fiscal

Dentro las propuestas observadas por el estado, se establecieron:

Tener considerado un impuesto mínimo a las empresas y particulares ricos que atendía a una tasa directa del 5% pero fue desechada por el principio de equidad, Se establece en 53% la no deducibilidad de los ingresos exentos de los trabajadores. Esto significa que solamente el 47% de las prestaciones exentas serán deducibles. Si las prestaciones exentas no disminuyen con respecto a las otorgadas el ejercicio anterior, el factor de no deducibilidad será del 47%, permitiéndose así una deducibilidad del 53%. Para las personas físicas, los ingresos superiores a 750 mil pesos anuales serán gravados a una tasa de 32%, quienes obtengan ingresos por más de 1 millón de pesos anuales serán gravados con la tasa de 34% y los que perciban ingresos superiores a 3 millones de pesos anuales a la tasa marginal máxima de 35%, lo anterior afectando a la parte de equidad toda vez que a las personas morales o jurídicas la tasa a pagar para el año 2014 asciende al 30% solamente. Se establece un plazo de 10 años en la reducción de este impuesto que se pagará en el nuevo Régimen de Incorporación, se reincorpora la deducción inmediata para el sector primario por la adquisición de activos fijos, gastos o cargos diferidos, no así la deducibilidad tope para automóviles en

contrario con la inversión extranjera la cual en gran proporción ataca directo el mercado de automotriz.

Se amplía de 1 a 2 millones de pesos para tributar en el nuevo régimen transitorio, por lo que se incorpora a ese supuesto el Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS) los cuales operaban desde décadas anteriores con tasa del 2% directo a sus ventas. Con ello, se generaliza la aplicación de emisión de comprobantes fiscales digitales por internet y del pago del IVA a los antes pequeños contribuyentes y ahora integrantes del régimen de transición. Se aprueba gravamen de venta de casas habitación con valor superior a 3.5 millones de pesos y se reincorpora la deducción de 10%. Se reduce el estímulo a la industria del cine y se mantiene la propuesta de gravar con 10 por ciento las operaciones en la Bolsa de Valores, con tres casos de excepción. El límite de deducciones personales se incrementa de 2 salarios mínimos al año a 4. Se cambia de nombre al régimen de consolidación fiscal, compensándose con un régimen transitorio ajustando el diferimiento de impuestos y sobre todo el manejo consolidado de impuestos de los grandes grupos empresariales, todo lo anterior y más, se implementaron con miras a mejorar el tributo siendo una reforma recaudatoria a todas luces lo que ciertamente desmotiva la inversión y apoya al informalismo por las altas tasas de impuesto real.

c. El informalismo, problema de fondo.

En este punto se analiza diversos resultados de la encuesta desarrollada a 300 expertos del área fiscal en México mediante una investigación de campo además de la documental referente al problema de la economía informal lo que refleja que los aspectos atendidos en la exposición de motivos de la nueva Ley de ISR, la aplicación de los cambios en nueva Ley de Impuesto Sobre la Renta y el impacto de las reforma fiscales entre ellas este nuevo ordenamiento y la implementación de los comprobantes fiscales para lograr abatir la economía subterránea y sobre todo ampliar la base de contribuyentes para alcanzar una mejora recaudatoria de acuerdo a la constitución para recaudar en mejor y mayor forma y atender las necesidades sociales de acuerdo a la constitución los cuales son seriamente cuestionables. Los resultados son:

III. Resultados.

En el desarrollo de la investigación en un universo de 300 encuestados expertos se determinó que los informales ascienden a 29.3 millones Inegi (2013), dadas las condiciones y desfases en la recaudación, el 54.47% de la PEA se encuentran Inmersos en este problema de recaudación. Por ello, se realizó la investigación dado el problema.

Conocimiento de la Economía Informal: Para la presente ponencia es de suma importancia conocer si el universo estudiado que tiene conocimiento acerca del tema de la economía informal. Resultando en la investigación que el 84% de los encuestados manifestaron tener conocimiento del problema de la economía informal que se presenta en nuestro país.

84

Afectación de la Economía Informal.

Al analizar el impacto de la economía informal, la investigación reveló que el 80% del universo investigado considera que le afecta el mercado informal desde la óptica de quien si cumple con sus obligaciones tributarias.

Cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Otro de los cuestionamientos fundamentales en la investigación revelaron que el fenómeno de la economía informal es evidente y la percepción de gran parte de los como expertos –siendo un 82%-, percibe que no cumple con sus obligaciones de tributación.

La economía informal, responsable del rezago social.

Referente a la responsabilidad que muchos de los expertos encuestados consideraron que el informalismo representaba responsabilidad directa –como sociedad-, en los resultados de las condiciones actuales de pobreza y miseria siendo un 82% los que opinaron que gran parte de la responsabilidad del ciudadano en no cumplir dentro del marco legal que señala la Constitución Federal al gasto publico dentro del artículo 31

fracción IV de dicho ordenamiento, esto resultad preocupante ya que un estado vive y opera de lo que aportan sus ciudadanos contribuyentes.

Complejo Sistema Tributario.

Siendo uno de los objetivos fundamentales de los impuestos el que sean fáciles de realizar y cumplir, el 82% de los encuestados se expresaron que la complejidad del sistema tributario mexicano, fomenta la informalidad, esto es, el laberinto de disposiciones fiscales representa un alto coste en tiempo y recursos para poder cumplir de manera eficiente las obligaciones fiscales.

85

La informalidad afecta el empleo.

Referente al empleo como indicador de bienestar de una sociedad, se observa que un 65% afecta el ambulante, se estima que 6 de cada 10 mexicanos de la población económicamente activa se encuentran inmersos en la informalidad debido a la apertura de mercados públicos, tianguis itinerantes, ambulante que ha poblado las calles de innumerables ciudades del país además del aproximado 87 % de los encuestados que apreciaron la importancia de la seguridad social y el problema del informalismo y contratación informalizada que afecta al empleo, la seguridad social y el sistema de pensiones y jubilaciones. Todo ello nos lleva a preguntar ¿Qué resulta de este problema? La respuesta es que posiciona al empleado dependiente en una situación vulnerable, toda vez que, no cuenta con seguridad social, haberes de retiro, fondo de vivienda y sobre todo, una desprotección en la parte de salud y el riesgo de trabajo, lo cual deja por debajo de la cobertura y necesidad de un mejor nivel de vida y ataque a la pobreza y el rezago. Con ello, no se abona a las políticas del pacto por México, los indicadores de rezago y el cierre de la brecha de desigualdad en la estructura laboral del país dañando con ello a la parte trabajadora.

Incremento de la Economía Informal y el daño financiero.

Referente al daño financiero por el informalismo, se plantea en el estudio, a pregunta expresa a los encuestados, el daño que provoca la economía informal que practica gran parte de la población económicamente activa de México encontrándose que el 94% de los encuestados consideran y aprecian el daño en las finanzas públicas del estado y el presupuesto de egresos federal con las consecuencias correspondientes.

I.V.A. Generalizado.

El gran debate del IVA reto del Pacto Económico.

Antes de dar inicio a la propuesta en forma, se considera pertinente plantear los aspectos que tiene en cuenta el gravar con el impuesto indirecto que es el IVA a la generalidad de los productos o actos y actividades los cuales son descritos con ese término en la Ley del I.V.A. en México. La factibilidad de generalizar el IVA, es posible y procedente con una responsabilidad histórica con la que hay que ver hoy el proyecto de nuestro país, con una visión actual y futurista donde es deseable evitar que a través de este impuesto, se privilegie a los ciudadanos de mayores ingresos al mantenerlos en la tasa cero y probar con ello devolución de impuesto de saldos a favor siendo que perciben mayor ingreso y los que menos tienen o los menos favorecidos pagan la misma tasa.

Último lugar Latinoamericano en recaudación.

La reforma fiscal en IVA es imprescindible, la recaudación vía grandes contribuyentes, incorporación de los informales, cancelación de los regímenes preferenciales y la generalización de la tasa del IVA, cuatro acciones que conjuntamente representarían la posible solución tributaria de México.

Actualmente se ocupa los últimos lugares en recaudación en América latina según datos de la CEPAL (2013) ya que el entero de impuestos se concentra en la población económicamente activa formal. Adicionalmente, en las organizaciones existen grandes corporaciones que pagan cantidades risibles de impuestos, en el estudio realizado se demuestra que el 87.2% de los encuestados consideran como informales más del 50%

de informales en el país ascendiendo la cifra a principio del año 2014 a 29.2 Millones de informales en México según datos de INEGI (2014).

En resumen, la aplicación dentro del estudio realizado y del instrumento aplicado el cual abarca 40 reactivos de investigación, una semblanza de la percepción de recaudación en México la cual resulta preocupante y más aún, alarmante por su magnitud y sobre todo, por el impacto en las finanzas públicas afectando el gasto social y la atención a los grandes rubros que en México no son atendido como debiera.

IV. Base jurídica que determina la obligatoriedad de contribuir al gasto público.

a. Fundamento en el Impuesto Sobre la Renta.

La presente ponencia, se fundamenta sobre todo, en el sujeto de la obligación jurídico-tributaria que son las personas físicas y morales o jurídicas que en otras palabras, son las figuras que en el derecho mexicano prevalecen.

Por ello, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde proceda el ingreso, deberá pagar impuestos, es en otras palabras, si percibe ingresos en el estado de Tabasco, Nayarit, Yucatán, Oaxaca o Baja California Sur, deberá contribuir independientemente donde se encuentre su fuente de riqueza, por ello, el artículo 1º del ISR establece el impuesto donde le exige al particular a pagar el tributo.

A continuación se menciona el fundamento legal donde se basa la exigencia de contribuir con el ISR.

Artículo 1o. Fracción I de la Ley de Impuesto sobre la Renta el cual señala textualmente: Las personas físicas y morales, están obligados al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

Fracción. I. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos cualesquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

Mediante este artículo, no debe quedar duda de quienes deben de pagar el Impuesto Sobre la Renta, no resultando potestativo al particular, cumplir o no, por ello, de manera directa, el impuesto debe ser entregado al fisco federal en los términos y plazos establecidos sin excepción.

b. Fundamento de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En este apartado, la Carta Magna establece la obligatoriedad de ser tratado de igual a iguales, es decir, el trato a los individuos es y debe ser equitativo toda vez que el primer artículo de nuestra constitución establece el gozar de las garantías que otorga la Constitución y una de ellas es el trato fiscal a todos los contribuyentes, los formales son discriminados toda vez que son los que solo pagan impuestos a diferencia de los informales que son consentidos por el estado al no contribuir al gasto público de manera equitativa. El siguiente artículo es transcrito textualmente:

Artículo 1o. En los Estados Unidos Mexicanos todo individuo gozará de las garantías que otorga esta Constitución, las cuales no podrán restringirse ni suspenderse, sino en los casos y con las condiciones que ella misma establece.

.....Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

En relación con la obligatoriedad del Estado en llevar a cabo la rectoría del desarrollo nacional, al tolerar y no activar normas que capten a los informales que no pagan impuestos, no está garantizando el desarrollo integral y sustentable que fomente el crecimiento económico y el empleo ya que no se actúa de manera decidida con los informales en términos de un mandato constitucional como lo señala el siguiente artículo:

Artículo 25. Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional. Para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.

El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el Artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan.

Asimismo podrá participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo.

Bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente.

Más aún, en atención a la obligación de contribuir al gasto público señalado en la fracción IV del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los informales no cumplen con el precepto señalado en este artículo generando un impacto en las finanzas públicas y tolerado por el Estado al no determinar acciones precisas para su corrección como se señala en el siguiente artículo:

Artículo 31. Son obligaciones de los mexicanos:

I.

IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Finalmente en la presente ponencia, queda claro que es para la autoridad la carga de la prueba entorno a la obligación de cumplir y hacer cumplir a los contribuyentes las disposiciones señaladas en las Leyes que emanan de nuestra Constitución.

V. Economía petrolizada.

En la investigación realizada, se determinó que el 39 % de los ingresos tributarios provienen de los impuestos al hidrocarburo; esto representa un riesgo por las posibles bajas de producción del petróleo en México o bien el desplazamiento de los precios internacionales de la mezcla mexicana. El grave riesgo de soportar la recaudación en el petróleo es delicado ya que mantener la economía petrolizada refleja una incapacidad del estado para recaudar mediante sus contribuyentes y por otro lado, un alto riesgo de estar sujeto al precio internacional de la mezcla mexicana quien ha pasado por volatilidades producto de los conflictos y contingencias internacionales y más aun, el manejo inadecuado donde la opacidad y corrupción resulta un riesgo, por ello, el 85 % de los encuestados en el resultado de la investigación, consideran riesgoso mantener la recaudación por medio del petróleo.

Generalización de la Tasa del IVA.

La Nueva Hacienda Pública Distributiva que se propone que debe formular el estado considerando las propuestas con la actual que aporta la Universidad de Guanajuato y el Cuerpo Académico Entorno Tributario y Cultura Fiscal así como el resultado de la investigación realizada en el laboratorio fiscal del propio centro de estudios, se basa en criterios de estabilidad macroeconómica -para atender la crisis global evitando incursionar de manera riesgosa en la recesión-, flexibilidad microeconómica fomentando y fortaleciendo las Mipymes, creando compromisos compartidos entre gobierno y sociedad como una fórmula imprescindible para lograr un país próspero, en donde el primero se compromete a ofrecer un sistema tributario eficiente, equitativo, moderno, competitivo y transparente, que reduzca los costos de cumplimiento y otorgue seguridad jurídica a los contribuyentes; en tanto que la sociedad se responsabiliza a desarrollar una nueva cultura de cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Todo ello en un binomio al cuadrado.

VI. Conclusiones.

México ha superado una transición sin crisis por primera vez en años, van ya tres sexenios sin devaluación de la moneda o crisis sexenal recurrente; se visualiza un crecimiento para 2014 del 3.5%; cuenta con las reservas internacionales en su máximo de 183,314 MDD (Economista: 2014) con control cambiario estable y la balanza de pagos positiva, inflación de un dígito por debajo del 5%; lo anterior refleja un desempleo que si bien es cierto, no es el óptimo, los indicadores europeos comparables, señalan que México se encuentra en mejor posición.

De esta forma, con los elementos determinados en la presente ponencia, debe de existir una revisión de la reforma fiscal actual toda vez que durante lo que va del año 2014, la recaudación fiscal sufre revés en la captación del ingreso tributario con la caída del 9.4% equivalente a 130 mil millones de pesos por la baja actividad económica dadas la repercusión de la baja económica de los EUA por un lado y por otro por la prórroga del entero de impuestos de pagos definitivos y diferimientos de pagos provisionales, por la saturación y fallas de los sistemas del SAT (Soto:2014); todo ello derivado de la abrogación de la Ley del IETU y del IDE; tan solo en febrero la caída del ISR en lo que va del año es de 61 mil 151 millones siendo un 18.5% la disminución anual además por la implementación de la facturas electrónicas las cuales han inhibido la actividad económica dado el desconocimiento del sistema y el oportunismo de no facturar por lo incipiente del sistema de facturación electrónica.

Se pretende revisar a fondo los siguientes puntos de conclusión:

1. Adoptar medidas distributivas para compensar la ampliación de la base del impuesto al valor agregado por la generalización de la tasa en todos los actos o actividades eliminando la tasa cero y los exentos.
2. Apoyar la inversión, el ahorro, el empleo y fortalecimiento de las Mipymes.
3. Seccionar los contribuyentes habilitados para emitir las facturas electrónicas facilitando a las Mipymes el pagar impuestos de manera fácil, ágil y eficiente dado el rezago en el manejo de la informática hasta entonces los niveles educativos den para más.
4. Facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales perfeccionando el sistema de facturación y del manejo en informática del sistema fiscal.

5. Generación de los instrumentos necesarios para combatir la economía informal en el país mediante una campaña nacional personalizada por giro, estado, niveles, regiones y dimensiones.
6. General los mecanismos para garantizar la seguridad jurídica del particular mas con los niveles de extorsión e inseguridad por los que atraviesa el país.
7. Terminar integralmente con los regímenes preferenciales en los diferentes ordenamientos fiscales logrando una mayor y más justa recaudación.
8. La disminución de la dependencia del petróleo en las finanzas públicas del estado fortaleciendo el desarrollo de PEMEX sin alterar la recaudación fiscal.

Finalmente la reforma al impuesto al valor agregado constituye uno de los pilares de la nueva propuesta distributiva, dado que la aplicación de diversas tasas complica su administración y fomenta prácticas de evasión y elusión fiscales. En particular, la aplicación de la tasa cero, las devoluciones de impuesto por los saldos a favor al acreditar el IVA, las exenciones -en este gravamen limitan la capacidad recaudatoria del gobierno-en detrimento del efecto distributivo que se ejerce a través del gasto público, limitando la atención que demanda y requiere las personas y los grupos sociales vulnerables y las diferentes tasas tanto en la parte fronteriza como la misma tasa 0 % en medicinas y alimentos.

Para lograr lo anterior descrito es necesario un mecanismo de compensación, la afectación a los grupos más desprotegidos de la población se pudiesen indemnizar con programas sociales de transferencias directas, inclusive, más allá del doble del gasto adicional que tendrán que efectuar para aplicar el 16 % del valor agregado a esos productos; esto podrá manejarse mediante un subsidio al empleo el cual podrá aplicarse de manera proporcional y equitativa desde los indicadores de más bajo ingreso y paulatina y progresivamente disminuyendo el apoyo en cuanto se reciba mayor ingreso hasta dejar el subsidio cuando el ingreso sea representativo generando con ello un incremento a la formalidad de los trabajadores toda vez que será exigible que se registre en el sistema laboral a todos los trabajadores para tener acceso a dicho subsidio y se apoye a la población en dos aspectos, tanto en la vía del subsidio fiscal para el impacto del IVA como la regularización del sistema de seguridad social, pensiones y jubilaciones siendo esta parte indispensable en una sociedad culta, estable

y con mejor calidad y estilo de vida. Más aun, se abona al apoyo que requiere el IMSS y sobre todo al atenuar el pago de las cuotas del IMSS, se evitaría homologarlo como se pretende buscando salvar la posibilidad del incremento a las cuotas del IMSS ya que representa en la práctica un representativo egreso de las empresas. Todo ello se vería beneficiado para alcanzar, sobre todo las MiPyMEs que son las generadoras de empleo, afiliar a sus trabajadores creciendo de manera exponencial el número de afiliados provocado por la obligación de otorgar el subsidio de apoyo al IVA.

VII. Propuesta.

Al pretender expresar este apartado de la presente ponencia de investigación presentada para el GESEMAP 2014 del tema apasionante que es las contribuciones y la economía informal en un país como México, la expectativa de ver el resultado aprobado por la Cámara de Diputados es alentador, la oportunidad de oro está presente mediante la aportación de instituciones, académicos, investigadores entre diversos perfiles para lograr la reforma fiscal esperada, los cambios estructurales en una nación lastimada por la pobreza, el bajo nivel educativo, la delincuencia, la desigualdad tributaria -la cual cubre más del 50 % de la población económicamente activa que se encuentra en la economía informal-, como se demuestra en la presente ponencias, donde con la consecución de ese recurso pudiese cubrir las necesidades que un estado está obligado a obtener para cubrir las insuficiencias sociales de un México polarizado, lleno de contrastes y también de oportunidades.

La aprobación de la generalización de la tasa del IVA, el abatimiento de los regímenes preferenciales, la incorporación de los integrantes de la economía informal a la formalidad, el orden en los aspectos de seguridad social y la contribución importante de las grandes empresas y grupos que consolidan, representa una enorme posibilidad de lograr un alcance en la recaudación sin precedente, el cual, permita abatir los rezagos en México, incorporarse al desarrollo sostenible y sustentable respetando los derechos humanos, de género y sobre todo con enfoque democrático y con libertad responsable, el país logrará resultados a mediano plazo producto del trabajo que como instituciones y ciudadanos estamos comprometidos a lograr. Es pues un reto la reforma fiscal integral;

la economía informal, es entonces, un reto a vencer de frente al México que es necesario diseñar dentro de la alineación estratégica planteada para el país.

En el presente trabajo de investigación reflejada en la actual ponencia, se demuestra y con la seguridad de que el resultado no puede ser más alentador para una futura reforma fiscal de mayor alcance, ya que la presente ponencia como resultado de la investigación científica materia tributaria ha generado no solo una sino tres propuestas estructurales que pudiesen aportar un cambio efectivo en la política fiscal del país, por ello, la decisión de presentar este trabajo que no solo atendiera la parte instrumental contributiva, sino la aportación verdadera cualitativa que aporte las líneas de acción para proyectar la reforma integral. Por ello, en la presente ponencia se propone la ampliación de la base de contribuyentes mediante, en primera instancia, de la detección de la cuantía del universo de los que se desempeñan en la economía informal, la magnitud de la evasión fiscal y la posible incorporación mediante la incorporación al régimen general de Ley de ISR así como la aprobación de un régimen de transición que incorpore a la gran cantidad de informales, nos lleve a una captación para lograr un estado fortalecido y con presupuesto para apoyar el crecimiento y buscar atender las necesidades sociales.

De igual forma, en una segunda propuesta, la generalización de la tasa del IVA es una necesidad urgente de cubrir con tendencia internacional para lograr un país competitivo por demás actual que en otros países han logrado un avance sin precedente en el manejo de los impuestos indirectos toda vez que representa una mejor forma de captar, revisar, evaluar y aportar. La preocupación a seis años de la presente gestión federal, nos ha llevado a tener la oportunidad de promover la más importante reforma del país, para atender la desigualdad de más de 20 millones en pobreza del país.

Será pues decisión de la clase política, del ejecutivo federal y del congreso de la unión, partidos políticos además de las autoridades fiscales a quienes tienen en sus manos las propuestas y sobre todo, las decisiones de dar el paso gigante o permanecer en el rezago herencia de nuestros hijos y los hijos de ellos.

Esta ponencia sin duda, generará diversas apreciaciones que pudieran existir, perfectible como todo en la vida, lo que es cierto oportunidades muchas veces solo hay una, por ello, consideramos que esta es una de ella.

VIII. Referencias y Bibliografía

1. Aguilar, G., (2003). *Hermenéutica Fiscal, La Interpretación de las Disposiciones Fiscales*. México: Do fiscal Editores.
2. Arriola Vizcaíno, A., (2006). *Derecho Fiscal*. México: Themis
3. Carrasco Iriarte, H., (2007). *Derecho Fiscal I*. México: IURE.
4. Chapa Cantú, J. (2008). *La Economía Informal*. México: Trillas. UANL
5. Clement, Pool y Carrillo., (1994). *Economía enfoque América latina*. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill.
6. Covián Andrade, M., (2000). *Teoría Constitucional*. 2ª edición. México: CEDIPC
7. De la Garza, S., (1992). *Derecho Financiero Mexicano*. 13va ed. México: Porrúa.
8. Delgadillo, L., (2005). *Principios de Derecho Tributario*. 4º Ed. México: LIMUSA.
9. *El Ingreso y Gasto Público en México*. (2007). México: INEGI.
10. *El Sistema Político Mexicano Democracia y Cambio Estructural*. CEDIPC. A.C.
11. García de Enterría, E. y Ramón Fernández, T., (1997). *Curso de Derecho Administrativo Tomo I*. México. Civitas.
12. García Máynez, E., (2001). *Introducción al Estudio del Derecho*. México: Porrúa.
13. Giannini Achille, D. (1957). *Instrucciones de Derecho Tributario*. 4ª. Ed. España: Derecho Financiero.
14. González Uribe, H., (2008). *Estado y democracia en la perspectiva mexicana actual*. México: T.
15. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM., (1989). *Diccionario Jurídico Mexicano*. México: Porrúa.
16. Jarach, D., (1983). *Finanzas Públicas y Derecho Tributario*. 1ª edición. Argentina: Cangallo.
17. Jiménez, A., (1998). Encuentro Subregional. “*Economía Informal, Sindicalismo y Trabajo Decente*”. México.
18. Jiménez-Ottalengo, R., (2001). *Metodología para la Investigación en Ciencias de lo Humano*. México. Universidad Panamericana. México.
19. Martínez López, L., (1986). *Derecho Fiscal Mexicano*. México: ECASA.
20. Pérez. Becerril, A., (2004). *México Fiscal*. México: Porrúa.
21. Porras y López, A., (2000). *Derecho Fiscal*. México: Porrúa.

22. Quintana Roldan, C., (2005). *Derecho Municipal*. México: PORRÚA.
23. Rodríguez Lobato, R., (2003). *Derecho Fiscal*. México: HARLA.
24. Sánchez León, G., (1998). *Derecho Fiscal Mexicano Tomo I*. 11 Ed. México
25. Sánchez Miranda, A., (2004). *Estrategias Financieras de los Impuestos*. 4ª. Edición. México: Gasca Sicco.
26. Sánchez Piña, J., (2002). *Nociones de Derecho Fiscal*. México: Ed. PAC.
27. Simón Acosta, E. y Vázquez del Rey Villanueva, A., (2006). *Curso de Hacienda Local*. España: Thompson-Aranzadi.
28. Trejo Pérez, P., (2008). Trabajo de investigación del Congreso de la Unión.
29. Ley del Impuesto Sobre la Renta, (ISR). (2014). Do fiscal Editores. México.
30. Ley del IVA. 2014. Do fiscal Editores. México.
31. Código Fiscal de la Federación 2014.
32. <http://sipse.com/milenio/proponen-realizar-en-yucatan-auditorias-expres-via-internet-56484.html> rescatado abril 2014.
33. Adam Smith, la Riqueza de las Naciones. 2013
34. Impuestos Empresarial a Tasa Única año 2013.
35. Impuesto a Depósitos en Efectivo 2013.
36. <http://eleconomista.com.mx/taxonomy/term/899>, Rescatado abril 2014.
37. a.m. Agencia Reforma, México. Gonzalo Soto.

La creciente movilización social sobre la gobernabilidad en Costa Rica y en México

M. Sc. Oscar Mena Redondo

Costa Rica

Introducción

Para comprender con mayor claridad las relaciones establecidas dentro de la, La importancia de la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos locales en la creciente movilización social sobre la gobernabilidad en Costa Rica, hemos creído importante destacar que en la época contemporánea, el aparato estatal, ha adquirido gran importancia inusitada en virtud del mayor requerimiento de recursos financieros, humanos, materiales y de información para la mejor toma de decisiones, tan necesarios para el funcionamiento normal de una organización, institución o ente como lo son las municipalidades.

Desde un paradigma neo-institucional, el presente trabajo intenta responder a las siguientes preguntas:

- A) ¿Es posible que exista una verdadera descentralización del gobierno central a los municipios para lograr una mayor efectividad en sus funciones básicas?
- B) ¿Qué es lo que hace que exista una creciente movilidad social y provoque una crisis de gobernabilidad en un momento y en un lugar determinado? y
- C) ¿Cuáles son las variables (democracia, sistema político, demandas sociales, liderazgo, desafección con las instituciones políticas, burocratización del aparato del Estado, incapacidad estatal para la toma de decisiones, crisis de representatividad, ineficiencia de las políticas públicas ⁽²⁸⁾) que no debemos perder de vista para prevenir esa creciente movilidad social que está provocando una crisis de gobernabilidad?

No obstante, si bien es cierto existen movilidades sociales que se pueden ver relacionadas con aspectos económicos, también existen imponderables del destino que a través de un cauteloso análisis institucional, es posible prever parcialmente una eventual creciente movilidad social hacia una crisis de gobernabilidad. Dentro del

²⁸ Para un mayor abundamiento: Ver: URCUYO CONSTANTINO, Reforma Política y Gobernabilidad, 1ª ed. San José, Costa Rica, Editorial Juricentro, 2003.

malestar o movilización social y la política, es necesario: identificar el problema, diagnosticar sus orígenes, generar un cronograma para revisar el progreso y proponer soluciones. Para tal efecto, se plantearán los elementos comunes en las democracias de América Latina: presidencialismo y multipartidismo, además, se presentan variables que combinadas nos sirven como un mapa de lectura para entender cómo el poder ejecutivo y legislativo interactúan.

El trabajo concluye afirmando que no existen fórmulas mágicas que nos aseguren una gobernabilidad donde no exista movilización social dentro de las relaciones entre los diagnósticos sobre situaciones fácticas y la idoneidad de las soluciones (apertura de las listas para elección de diputados, transformación del régimen presidencialista a parlamentario, mejoramiento de la ética de los políticos o de la urgencia de un nuevo grupo hegemónico para que lidere el proceso de gobierno y por supuesto la conformación de un nuevo grupo político hegemónico con transformaciones inteligentes con una visión normativa de la política vs el malestar con la política).

Durante los últimos años, uno de los debates más serios que se han venido reflejando en los foros de discusión y en particular a través de la prensa nacional e internacional, es sobre la realidad de los países en desarrollo, refiriéndose a planteamientos que cuestionan al sector público como elemento dinamizador de la economía y muy particularmente en las Políticas Públicas de la Estructura Tributaria y su vinculación con los Gobiernos Locales. Al respecto, la “evasión y elusión” de impuestos es un aspecto muy importante dentro de la administración tributaria; sin embargo, se cree que de acuerdo con el actual sistema de recaudación y el correspondiente beneficio en nuestro país, no se estimula al contribuyente para que se sienta motivado a pagar y no evadir o eludir los impuestos, toda vez que los beneficios, no son acordes, con lo que se paga en forma doble, triple o cuádruple, en materia de educación, salud, seguridad e infraestructura, por ejemplo.

La importancia del problema se relaciona con un sector amplio de la población, que es la comunidad (tercer sector) en su relación con los gobiernos locales.

1. Concepto y análisis de la movilización social sobre la gobernabilidad

Como dice el Dr. Urcuyo, con el propósito de evitar polisemias que oscurezcan esta discusión, es preciso especificar los conceptos de crisis, gobernabilidad e instituciones. Posteriormente, se extraerán algunas implicaciones de precisión conceptual, para concluir con el resumen de los principales problemas en la creciente movilización social sobre la gobernabilidad.

100

Dentro del campo de la política comparada, existe un cuerpo de literatura asociado con las crisis de coaliciones de gobierno en los regímenes parlamentaristas que discute sobre cómo terminan los gobiernos cuyo alcance teórico nos puede ayudar a entender cuando se producen crisis de gobernabilidad democrática. Esencialmente podemos llamar este debate como "casualidad vs. causalidad" y sus protagonistas son tres grupos de investigadores.

Por un lado, Browne, Frendeis, y Gleiber (1986; 1984; 1988), quienes han sido llamados los "*event theorists*", consideran que las coaliciones de gobierno terminan por eventos impredecibles, tales como la muerte de un primer ministro, un escándalo político, una crisis de la moneda o inclusive una crisis internacional. Por otro lado, otros politólogos focalizan el análisis sobre las terminaciones de coaliciones en las características estructurales de los regímenes —una serie de atributos asociados con las coaliciones tales como número efectivo de partidos, polarización ideológica, volatilidad electoral, disciplina partidaria, por citar algunos ejemplos-. Si bien ambas posiciones tienen sus méritos, existe un tercer grupo de estudiosos, donde encontramos a King, Alt, Burns, Laver (1990) y Warwick (1994), quienes intentan vincular estas dos posiciones aparentemente irreconciliables⁵.

El fundamento teórico de los *event-theorists* es que los fenómenos sociales no son más que una sumatoria de casualidades impredecibles y que por lo tanto cualquier ejercicio de prevención del fenómeno carece de sentido. Esta percepción del mundo social se acerca a lo que en otras ciencias se ha denominado la "teoría del caos", como se dice

popularmente, "un aleteo de mariposas en Australia podría producir un golpe de estado en un país sudamericano", esta larga y compleja cadena causal no nos es útil en el ejercicio que nos proponemos -que es la prevención de crisis de gobernabilidad: *“En la década de los 80 hubo tres esfuerzos mayores para aumentar la competitividad (efectividad o capacidad de responder o adecuación de las organizaciones), han llegado tarde a la administración pública que son: 1- Reestructuración (muy parecidas a reorganización) y consiste en reducir el tamaño de las organizaciones (disminuir la escala de las organizaciones) y el impacto que tuvo fue la salida o despido de recursos humanos de las organizaciones, esto porque se habían convertido en monstruos prehistóricos para responder a los clientes, al medio ambiente.*

*Lo anterior, a principios del 90, dejó mucho que desear y sí aumento la competitividad”*²⁹

Por otro lado, otros autores, si bien son conscientes de que cualquier fenómeno social es el producto de una cadena de acontecimientos enormemente complicados, consideran que sí se puede predecir la esperanza de vida de la cooperación política.

A pesar del uso frecuente del concepto gobernabilidad y su asociación con diferentes tipos de crisis institucionales, todavía éste es un concepto que produce fuertes discusiones sobre su significado 3.

Etimológicamente, aparecen los primeros conceptos:

1. Crozier, Huntington, Watanuki (1975)

.. “el desajuste entre las demandas sociales en expansión y la crisis financiera y de eficiencia del sector público” de los 70s. Implica desafíos de las instituciones públicas ante la crisis del Estado de Bienestar que coincidió con la crisis del Estado y el cambio hacia las políticas reguladoras de intervención pública en la economía.

²⁹ Manuel Angel Morales, Conferencia impartida en el Seminario de Programación Administrativa, Universidad de Puerto Rico-recinto de Río Piedras, Escuela Graduada de Administración Pública, 9 de setiembre de 1995

Definición de gobernabilidad: la distancia entre las demandas sociales y la capacidad o habilidad de las instituciones públicas para satisfacerlas los desafíos sean retos u oportunidades

2. Odonell, G (1979), Przeworski (1988) :

Estado de un país, que por un lado, evitaba la regresión autoritaria, y por otro permitía avanzar, expandir y aprovechar oportunidades sociales, económicas y políticas.

Esto llevaba implícito la mejora de la del desempeño económico-social reforzado y generador de la mejora de lo político. Doble dimensión de la gobernabilidad: En esta visión hay gobernabilidad cuando se evita la autocracia y, por otro, cuando se expanden los derechos y y oportunidades de las personas

3. Concepto de Governance (Gobernanza) de las Agencias internacionales (BM y PNUD): La gobernabilidad puede ser democrática o no democrática. Puede ser eficaz siendo no democrática. Ningún poder se puede mantener únicamente por la fuerza, lo que implica que no se puede mantener indefinidamente. La dominación racional-legal (la gente acepta, porque dice eso es lo a mí me conviene).

4. Concepto de Gobernanza “Construcción UE”, (Renata Maintz, Adrienne Héritier, Fred Scharpf 2000 –2001)

- La legitimidad de las instituciones políticas fundamentada en la eficiencia de un gobierno sobre todo para el pueblo
- Una nueva forma de entender las políticas públicas en clave multinivel y de red. Donde la formulación y la implementación se producen en arenas y niveles políticos diferentes por actores con distintas capacidades y preferencias.

Las crisis políticas se refieren a: “aquellos procesos sociales que conducen a rupturas, o sean susceptibles de producirlas, y que se revelan portadores de amenazas para la persistencia de aquellas, en el funcionamiento de las instituciones políticas. Desde esta perspectiva, lo importante es concebir las crisis como procesos, pues no surgen de la nada, ya que poseen antecedentes sociales y políticos de relevancia; se trata de

discontinuidades que ocurren en el flujo normal de las rutinas y los intercambios políticos: No se debe percibir la crisis únicamente por el momento de explosión o implosión de una estructura política, sino el encadenamiento de diversos procesos en el tiempo, que llegan a constituir tanto una ruptura, reestructuración o desaparición de instituciones políticas, como la existencia de situaciones políticas que gravitan de manera importante hacia potenciales rupturas”(Urcuyo, 2003).

No obstante, la movilización social, se debe entender como la modernización de la urbanización mediante movimientos sociales. Sí existen cambios sociales significativos, esto necesariamente se tienen que transformar en cambios políticos, o sea un mayor deseo de la participación de la gente en asuntos públicos.

Gobernabilidad se refiere a la habilidad de gobernar. Y si entendemos a los gobiernos como redes de instituciones políticas, entonces gobernabilidad sería la capacidad de procesar y aplicar institucionalmente decisiones políticas. Entendiendo así a la gobernabilidad, ésta no sería más que una de las capacidades de cualquier tipo de régimen político, pudiendo ser democrático o no.

La gobernabilidad democrática es definida entonces como la capacidad de procesar y aplicar institucionalmente decisiones políticas sin violentar el marco del derecho y en un contexto de legitimidad democrática. En las palabras de Prats, "la crisis de gobernabilidad democrática presenta siempre un elemento común: la incapacidad de las instituciones democráticas nacionales —y de la comunidad internacional coadyuvante—para asumir y procesar democráticamente el conflicto" (Prats, 2000).

En relación con la Gobernabilidad, el tratadista Constantino Urcuyo, al citar a Arbós y Gener, manifiesta: "... es la cualidad propia de una comunidad política según la cual sus instituciones de gobierno actúan eficazmente dentro de su espacio de un modo considerado legítimo por la ciudadanía, permitiendo así el libre ejercicio de la voluntad política del poder ejecutivo mediante la obediencia cívica del pueblo." (Urcuyo, 2003).

Entonces gobernabilidad, es la capacidad de formular e implementar políticas públicas por parte de un gobierno, donde se identifican dos dimensiones: Analítica y Normativa:

Implicaciones metodológicas Tratamiento de variables

Implicaciones explicativas: alcance

Entendimiento de las variables endógenas y exógenas

Las características de la definición, son la combinación entre reglas de juego (procedimientos de elección y toma de decisiones) y los resultados de la misma en términos de eficacia y eficiencia (implementación de regulaciones) y legitimidad (valoración de los ciudadanos de sus instituciones); por lo tanto falta distinguir analíticamente entre: Gobernanza: entramado institucional y Gobernabilidad: Capacidad de gobierno conferida por dicho entramado institucional

Aunque el choque entre el poder ejecutivo y el poder legislativo parece ser el tipo de crisis más frecuente en América Latina, las crisis de gobernabilidad democrática también se pueden dar en el seno de los poderes constituidos⁴.

Dentro de una democracia, cualquiera que sea ésta, cada decisión que tomemos sobre el diseño institucional tiene un “trade-off” asociado del cual no podemos escapar en América Latina y muy especialmente en Costa Rica, que en nuestra Ley Fundamental “Constitución Política de la República de Costa Rica, del año de 1949, manifiesta: Nosotros, los Representantes del pueblo de Costa Rica, libremente elegidos Diputados a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando el nombre de Dios y reiterando nuestra fe en la Democracia, decretamos y sancionamos la siguiente Constitución de la República de Costa Rica”. No obstante, dicha Constitución en sus artículos 1º, 2º, 3º, 4º y 90, manifiesta:

- Artículo 1º.- Costa Rica es una República democrática, libre e independiente Uno de los aspectos que diferencia el desarrollo histórico de Costa Rica,
- Artículo 2º.- La soberanía reside exclusivamente en la Nación.
- Artículo 3º.- Nadie puede arrogarse la soberanía; el que lo hiciere cometerá el delito de traición a la Patria.

- Artículo 4º.- Ninguna persona o reunión de personas puede asumir la representación del pueblo, arrogarse sus derechos, o hacer peticiones a su nombre. La infracción a este artículo será sedición.
- Artículo 90.-La ciudadanía es el conjunto de derechos y deberes políticos que corresponde a los costarricenses mayores de dieciocho años.

Inferimos que las instituciones no son cosas, debemos entenderlas como en perpetuo cambio, la gente puede tener consenso de que ciertas prácticas pueden ser reconocidas. Las instituciones lo que hacen es regular el juego entre los actores políticos. O sea que es un régimen, un sistema de gobierno presidencialista (un presidente que ejerce el ejecutivo y un legislativo) y parlamentario (no existe un dualismo, entre sí, sino que existe).

La creciente movilidad social y la crisis de gobernabilidad, aborda necesariamente la variable de “quien represente a quien”, bajo el nombre de “interés común”, el interés general, significa una suma consensual de intereses particulares. Bajo el nombre de “interés público”, expresa al contrario la existencia de un interés propio al grupo, sobrepasando los intereses particulares de sus miembros, que está relacionada con los problemas de gobernabilidad, la pérdida de confianza hacia las instituciones públicas, la tendencia hacia el aumento del abstencionismo electoral y por supuesto la oposición extraparlamentaria .

El interés común, inmanente a los intereses particulares, porque los individuos aceptan obedecer, ellos deben comprender los vínculos de parentesco que unen sus intereses a aquellos de la colectividad. La noción de “interés común” expresa esta exigencia. Empleado frecuentemente en lugar del interés general, ella traduce el vínculo necesario que enlaza el conjunto de intereses particulares.

En ese sentido, el interés común no podría ser otro que el de las personas que componen una colectividad. Sin embargo, se admite la armonía natural o racional de los intereses, o que la rechaza, debe aceptar que el interés general, no se reduce a la suma de intereses particulares. Una comunidad no es la simple suma de sus componentes.

A partir del momento donde esta comunidad es instituida, ella dispone de una existencia jurídica y sociológica distinta de sus miembros. El interés general, se comprende entonces como el interés propio a esa colectividad.

El interés público, trascendente a los intereses particulares. El proceso de institucionalización política se caracteriza por la emergencia de un organismo dotado de una vida propia y, en ese título, encargado de promover un interés específico.

Ciertamente, en el origen de la institución política, se sitúa un proyecto común, una “idea de obra o de empresa” según la expresión de M. Hauriou. Pero la institución ha tendido a desatar las voluntades individuales y colectivas que ella reúne, toda vez que se manifiestan por medio de moviidades sociales. Al interés común sustituye el “interés público”, ese de la colectividad política en tanto que tal, representada por sus órganos dirigentes. Este interés público expresa el adelanto de los intereses particulares, un ejemplo de ello, fue la concertación social a la que convocó el expresidente Miguel Ángel Rodríguez, en donde se manifestaron aspectos de interés colectivo o social, pero que lamentablemente a veces no se solucionan, aduciéndose, especialmente problemas económicos, o problemas de distribución de los recursos, de una indefinición de las políticas públicas, o simplemente de lo que debería hacer el gobierno.

Este adelanto significa ante todo una negación. El interés público se distingue de los intereses particulares; es de otra naturaleza, expresa el rechazo de la limitación que implica su particularidad.

Dentro del contexto de la movilidad social y la gobernabilidad, se puede afirmar que el orden político de las sociedades occidentales no ha pasado sencillamente del feudalismo (con su marco tardío monárquico absolutista) al liberalismo (con su base individualista y capitalista), sino que al fin y al cabo esta última fase histórica no ha sido más que un estadio intermedio entre la primera y un nuevo orden político, económico y socioestructural que ahora poco a poco va tomando cuerpo: el orden histórico de las sociedades corporativas.

En el Estado de Gobernabilidad, se hace un diagnóstico (Europa-USA-Japón) se da un “atochamiento”, no se puede gobernar el sistema y se da la ingobernabilidad, lo que provoca los contrastes y las desigualdades, y por ende la crisis manifestada por una creciente movilidad social.

Se empiezan a desarrollar estudios para ver cómo se gobiernan, la llamada tercera ola de la democratización, se acaban las dictaduras y al llegar la democracia, se generan varias expectativas. La democracia no resuelve todos los problemas de la distribución de los recursos, de las políticas públicas, de lo que debe hacer el gobierno.

Existe una segunda reflexión, como hacer gobernables las nuevas democracias

No obstante, también existe un tercer momento de las instituciones internacionales con respecto al tercer mundo y el Consenso de Washington, mediante instituciones con ese tipo de visión. El Banco Mundial hablando de cosas inesperadas; surge el sistema de producción en donde el mercado regulaba las instituciones, el capitalismo liberal generaba inmediatamente la democracia.

Un cuarto momento es la reflexión horizontal sobre la gobernabilidad.

Tradicionalmente la visión del gobierno es que gobierna desde la cúpula en forma vertical. La meditación del mundo de que se es ciudadano y que son derechos por ejemplo, el de participación pública (más inteligente y realista) existen mecanismos muy diversos en que la gente participe. El proceso de participación a nivel local, pero hay una tendencia de ver la democracia en forma vertical. Gobernantes que tienen que ejercer el poder con mecanismos verticalizados.

Para el caso de Costa Rica, se tiene que aceptar que al ir a las urnas cada 4 años, nos dieron el poder y nosotros ejercemos el poder, y el único espacio es ése, por lo tanto esa concepción de la gobernabilidad es de tipo horizontal.

Las dos dimensiones son de legitimidad y eficacia. En relación con la legitimidad, podríamos decir que un país se puede gobernar si existen legitimidad (provienen del

proceso electoral, someto mis ideas y mi programa, pues la gente decide). Pero allí se cumple una parte de la legitimidad. La otra parte es la legitimidad de origen, puedo ser dictador ya que de camino se me regó la legitimidad, lo que implica que violó la legitimidad de origen.

Siguiendo con Costa Rica, la creciente movilidad social sobre la gobernabilidad, se demuestra mediante los siguientes ejemplos: el cambio de régimen de jubilaciones del Magisterio Nacional a la Caja Costarricense del Seguro Social, El Combo del Instituto Costarricense de Electricidad y los escándalos de corrupción que relegitimaron el gobierno de Pacheco que venía en picada y que el malestar nacional fue que no hizo nada o sea no gobernó como se esperaba. Un gobierno se puede deslegitimar si no existe un norte claro (de donde viene y hacia dónde va), o con manifestaciones del Pueblo, que produce “ira” en la sociedad

Escuchamos con mucha frecuencia a los políticos decir: Somos un país pobre, no busquemos pelos en la sopa, entre otras cosas, por lo tanto, tendríamos un gobierno que erosiona.

No obstante, en los albores del siglo XXI, los países de América Latina satisfacen de forma casi general los mínimos requeridos para ser considerados democráticos. De hecho, nunca en el continente la democracia estuvo tan extendida por tantos países y tanto tiempo (Mainwaring, 1999).

Muchas de estas democracias, sin embargo, distan de estabilidad ya que están minadas por una serie de conflictos entre los poderes públicos (legislativo, ejecutivo y judicial), muchas veces calificados como crisis de gobernabilidad democrática y consecuentemente la creciente movilidad social sobre la gobernabilidad. Estos conflictos se han asociado a manifestaciones tales como golpes o autogolpes de estado, o juicios políticos), carencia de mecanismos de rendición de cuentas (*accountability*), crisis constitucionales, o simplemente parálisis de acción política².

Sin embargo, todavía no damos respuesta a la interrogante del por qué estalló la crisis. Para responder a esta pregunta tenemos que dar respuesta a otras dos interrogantes:

(1) ¿Por qué la crisis de gobernabilidad democrática no estalló antes? (Dado que hace tres años las condiciones no eran mejores, tampoco lo eran hace veinte). (2) ¿Por qué en otros países de la región con condiciones tan similares—o peores—no existen indicios de que nos aproximamos a una CGD? Evidentemente en Ecuador hubo un fenómeno desencadenante de la crisis, alguien aproximó un "fósforo encendido a un barril de pólvora". La pregunta lógica que continúa es cómo nos damos cuenta de que un país es un barril de pólvora. ¿Qué es lo que tenemos que observar para prevenir estas situaciones? La respuesta es clara: las instituciones políticas.

Las instituciones cruciales, aunque no únicas para prever una CGD, son el régimen de gobierno y el sistema electoral. A través del diseño institucional es plausible reducir los riesgos que desarrollen crisis de gobernabilidad democrática⁷.

Aunque el mero hecho de "mejorar" una institución no conduce necesariamente a que el desempeño institucional general mejore, ya que son las combinaciones institucionales, los "paquetes", los que determinan el tipo y grado de gobernabilidad democrática existente en una sociedad dada. No obstante, subsiste un problema no menor para los que estamos abocados al diseño y rediseño institucional: no existen fórmulas mágicas que nos aseguren una gobernabilidad democrática.

Todas las configuraciones institucionales son producto de un delicado balance entre opciones muchas veces antagónicas. Por ejemplo, ¿Qué preferimos: un presidente que responda a las mayorías circunstanciales que se formen en el congreso o un presidente que pueda decidir autónomamente del mismo? ¿En qué medida un legislador debe responder a las cúpulas dirigentes de un partido o a los intereses de los ciudadanos que lo votan? ¿Qué asuntos se deben resolver en el gobierno central y que asuntos en los gobiernos locales? Las respuestas a estas preguntas no son sencillas, incluso dudo que existan...como dice la popular canción "depende, todo depende".

Tampoco debemos caer en un relativismo absoluto porque sí hemos avanzado en el conocimiento de las instituciones políticas. Si bien cada configuración institucional tiene sus falencias y virtudes de acuerdo al contexto en el cual se intente implementar,

algunas combinaciones institucionales pueden resultar en fracasos estruendosos para la estabilidad del régimen.

Hoy día, han surgido nuevas sociedades: corporativas por conveniencia, se trata de sociedades relativamente corporatizadas, a pesar de que asumimos que el grado de corporatización parece ser un proceso creciente, excepción aparte de flujos y reflujos menores de “regreso” hacia la sociedad anterior.

También es menester, indicar que el sector, es definido por la pluralidad de organizaciones cuyos objetivos y actividades se condicionan o afectan entre sí. No obstante, existen las estructuras, las cuales las podemos definir de la siguiente manera: a).- Estructura inter-organizacional: es una estructura mental compleja que se obtiene a través de varias escalas o niveles y b).- Estructura inter-organizacional: puede ser conceptualizada como conexiones que se establecen entre las estructuras sociales que forman las configuraciones de una pluralidad de organizaciones.

Repasando la última década en América Latina y prestando atención a dónde y cuándo hubo crisis de gobernabilidad democrática, podemos sacar algunas conclusiones básicas.

Usualmente las CGD se dan en países con sistemas de partidos muy poco institucionalizados, donde la fragmentación partidaria es alta, la disciplina es baja, el presidente goza de fuertes poderes ejecutivos y fue electo haciendo una campaña *anti-establishment*, la confianza en las instituciones es muy limitada y donde el Estado deja, como O'Donnell dice, muchas zonas "marrones8" .

Un aspecto que debemos resaltar dentro de la creciente movilidad social, son las sociedades corporativas, configuradas como aquellos modelos de estructuración fundamentales, los de conflicto social (clasista, ocupacional, étnico) y los de poder y prestigio que se ejercen a través de corporaciones.

Los nexos genéricos entre esas organizaciones establecen condiciones para la comunicación entre ellas y la fijación de intenciones compartidas.

A la vez, con base en sus comunicaciones e intenciones compartidas, las organizaciones emprenden acciones comunes que influyen en situaciones y acontecimientos entre ellas.

Los problemas y presiones que surgen de tales situaciones y acontecimientos retro-alimentan las comunicaciones e intenciones compartidas de las organizaciones.

Estas últimas, por su parte, estimulan decisiones sobre cambios, ajustes y nuevos manejos del nexo inter-organizacional genérico, iniciando otro ciclo de interacciones.

Dentro de la creciente movilidad social, la gestión o gerencia colectiva del conflicto social, se debe considerar, como un aspecto crucial del gobierno o autogobierno y la autorregulación de las sociedades contemporáneas, como un fenómeno más general, que sustituye en parte al gobierno directo tradicional. También considera que la negociación a dos, tres o más bandas de las condiciones de trabajo y la distribución de los bienes privados o colectivos sólo es un aspecto, por importante que sea, de la más general corporatización de las sociedades avanzadas.

Otro aspecto que se debe considerar como alternativa de solución dentro de la movilidad social es la presencia estratégica y preeminente de los intereses organizados (otrora en forma de organizaciones formales, como las empresas, otrora en forma de colectivos de interés o coaliciones, como pueden ser un sindicato o una asociación de empresarios).

La opción prioritaria de solución de conflictos mediante el pacto, el acuerdo y la concertación entre las partes (intereses organizados y colectivos de interés, modificación del orden desigual y clasista tradicional).

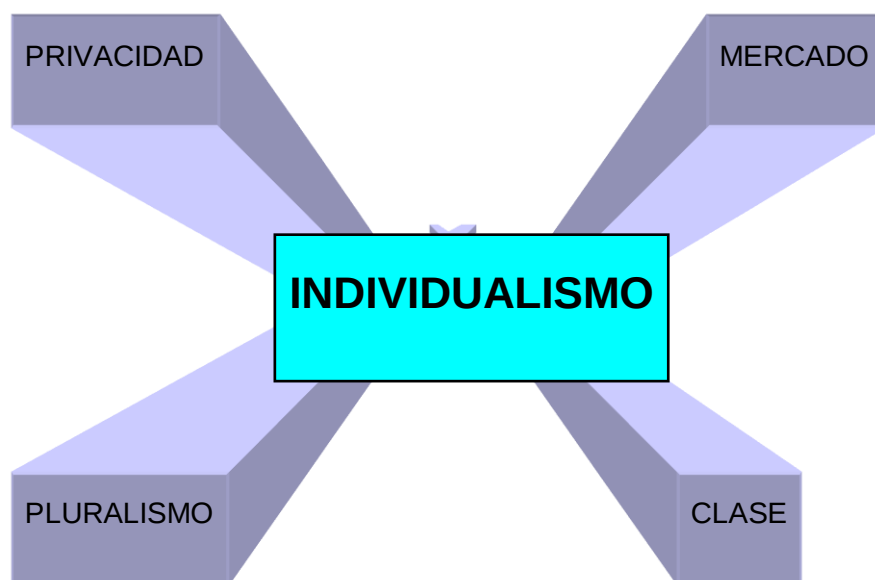
La concertación (la regulación colectiva del conflicto) se justifica con razones como: la necesidad del sistema económico capitalista de contener las demandas salariales para mantener la acumulación capitalista, el nivel de inversiones y el crecimiento económico; la necesidad de racionalizar la toma de decisiones y de hacer participar en ellas, responsabilizándolos, a todos quienes deben cumplirlas; la necesidad de reducir la multiplicidad de intereses y conflictos sociales a fin de asegurar la gobernabilidad.

Otro aspecto a considerar dentro de la creciente movilidad social, lo constituye el malestar político en sí y sus respuestas, toda vez que el malestar ciudadano hacia la política y lo político no están relacionados exclusivamente. Sí existen cambios sociales significativos, estos necesariamente se tienen que transformar en cambios políticos, o sea un mayor deseo de la participación de la gente en asuntos públicos. El referendun de las calles: analizada sociológicamente y políticamente, según la siguiente figura .

Hipótesis: La satisfacción social es máxima cuando las decisiones institucionales cuentan con el apoyo del legislador mediano en el congreso y la preferencia de éste corresponde a la del votante mediano tal como se ha revelado en las elecciones.

112

DIMENSIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL



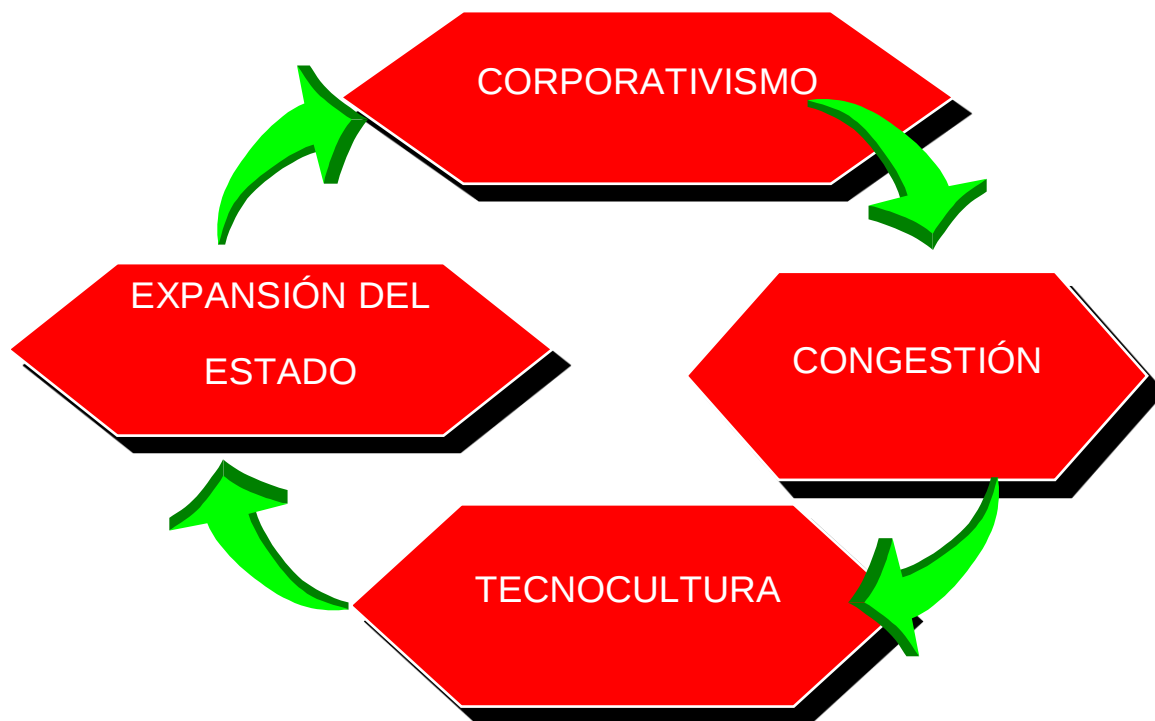
OTROS ASPECTOS A SEÑALAR

Esfera de actividades que abarca lo económico, lo político y lo cultural de la conducta humana.

No es una red institucional, es un espacio donde priva la especialización y la espontaneidad.

Separación y aislamiento de esta esfera de la vida, distinción entre Estado y Sociedad Civil

PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN RELACIONADOS QUE MARCAN LA TENDENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL



113

En los procesos que han sufrido Estado y sociedad civil ha surgido la creación paulatina de asociaciones que representan o controlan intereses colectivos grupales o sectoriales en el seno de las sociedades civiles liberales tradicionales.

La disolución del mundo gremial en manos del liberalismo individualista produjo un mundo donde los intereses colectivos constituidos en corporaciones, si bien no fueron eliminados (sobre todo en el caso de las clases dominantes), por lo menos sufrieron una disminución o mengua general frente al mundo concurrencial, clasista y de mercado que triunfó en un momento determinado.

II. LA MUNDIALIZACION DE LOS PROBLEMAS

- Los problemas de gobernabilidad son diferentes según sean los países
- Las prácticas del gobierno no resultan iguales para todos
- El mayor nivel de vida se asocia con una mayor sensibilidad ecológica
- Tendencias a una mayor cooperación internacional
- Una atribución de la soberanía de los países va al mantenimiento de la ordenada convivencia
- La crisis de gobernabilidad se puso de manifiesto con la insuficiencia de la organización política
- Se verifica cada vez más un abandono de los intereses globales y sociales

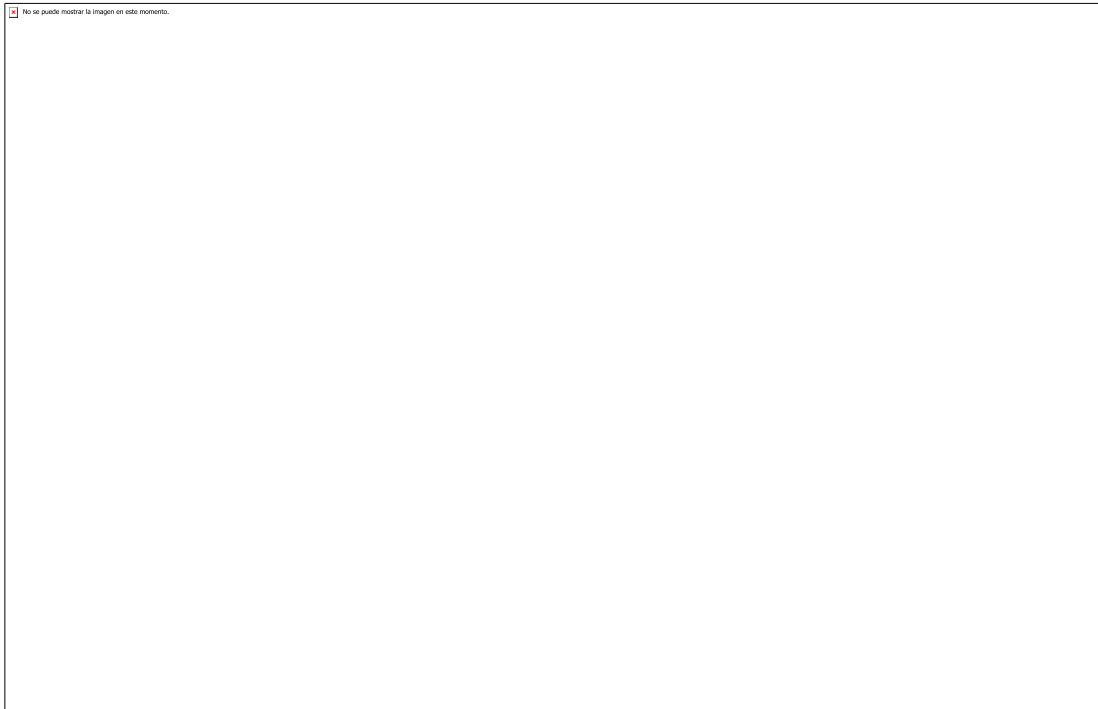
A lo largo y ancho del continente americano existen instituciones similares. América Latina ha optado unánimemente por el presidencialismo como régimen de gobierno donde los diseños institucionales siguen la separación de poderes y controles mutuos (*check and balances*)⁹. Pese a que el presidencialismo latinoamericano tiene variantes, hay elementos comunes a cada uno de los existentes en el continente. La gran mayoría de los presidencialismos latinoamericanos tienen sistemas multipartidistas ya que están sujetos sobre algún grado de representación proporcional (RP) para la distribución de escaños en los congresos. Si bien la RP "abaratada" el coste de entrada de un partido en el legislativo, dándole la posibilidad a pequeños grupos tener influencia en el proceso legislativo, simultáneamente promueve la fragmentación legislativa. Ésta, a su vez, a determinados niveles se torna muy peligrosa y la posibilidad de que un presidente goce de mayorías en los congresos es cada vez más reducida¹⁰. En función del propio diseño institucional del presidencialismo, los presidentes sin mayorías operativas en los congresos no caen en condiciones normales. Además, ya que las coaliciones no son institucionalmente necesarias, diversos escenarios son posibles: (a) gobiernos divididos, (b) frenos o parálisis entre los poderes ejecutivo y legislativo, (c) intentos presidencialistas de circunvalar la legislatura, (d) juicio político al presidente, e inclusive (e) inestabilidad del régimen.

Un sistema presidencial multipartidista que no logre gobiernos estables con la capacidad de cooperación entre sus agentes políticos es raramente capaz de proveer de políticas acordes a las necesidades, atraer apoyo popular e inclusive sobrevivir en el futuro (Altman, 2000a). En los últimos 20 años el presidencialismo fue fuertemente atacado por su presunta "*winner-takes-all-condition*" (Linz, 1990; Mainwaring, 1993; Mainwaring y Shugart., 1997; Valenzuela, 1994) pero hoy día nos es claro que el presidencialismo *per-se* no es inconducente a la cooperación política. La prueba está en que existen presidencialismos que efectivamente logran crear y mantener coaliciones de gobierno, mientras otros parecen estar inmersos en un ciclo continuo de parálisis y eventualmente crisis. Como dice Chasqueti, (2000) "los presidencialismos multipartidistas gobernados por coaliciones mayoritarias, se transforman en estructuras político-institucionales eficaces para el mantenimiento de la estabilidad democrática".

Las relaciones existentes entre los presidentes y sus respectivos congresos forman parte de la quinta esencia política de la gobernabilidad democrática en el continente latinoamericano. A pesar de que los partidos políticos no dirigen las lealtades políticas como un día lo hicieron, éstos siguen siendo críticos para el gobierno democrático (Müller y Strøm, 1999). Pero tan relevante como estas relaciones son la cantidad y calidad de partidos políticos, lo que depende fundamentalmente del sistema electoral. Este se puede definir como un conjunto de normas de selección y adjudicación de legisladores entre los diversos competidores en un sistema de partidos, en otras palabras, es el encargado de traducir votos en legisladores, aquí radica la importancia de los sistemas electorales.

Basándonos en la literatura existente sobre formación y mantenimiento de coaliciones de gobierno en regímenes presidencialistas—y su lógico opuesto, la falta de cooperación política, la formación de coaliciones estaría dado por las siguientes variables: (1) tamaño del contingente legislativo del presidente, (2) fragmentación del sistema de partidos, (3) institucionalización del sistema de partidos, (4) disciplina partidaria, (5) poderes presidenciales, (6) tipo de elección presidencial, (7) el hecho de que un país sea federal o no, (8) la polarización ideológica del sistema de partidos, (9) la proximidad de las elecciones, y por último, (10) la popularidad presidencial. Las

relaciones entre éstas se presentan en el cuadro siguiente y además, se establecen las relaciones causales más relevantes.



Otra vez,
este
cuadro
no es
más que
una

simplificación de la complejísima realidad y no pretende ser exhaustivo.

Tamaño del contingente legislativo del presidente. El tamaño del partido del presidente es una variable fundamental y hasta casi obvia para prever el grado de exposición del presidente en caso de enfrentarse una legislatura opositora o en otras palabras que tan necesaria será la formación de una coalición de gobierno (Amorim Neto, 1998a;1998b; Pérez Liñán, 2000). Aunque usualmente los presidentes son los líderes de sus partidos, esto no es necesariamente así. Ha habido casos de presidentes que fueron abandonados por sus propios partidos e inclusive, en casos en los cuales el presidente no puede ser reelecto en su cargo se convierten en lo que Coppedge (1994b) definió: *"lame-ducks"*.

Fragmentación del Sistema de Partidos. Cuantos más partidos políticos existan, más difícil será encontrar mayorías calificadas para gobernar. Son muchas las variables que impactan sobre la cantidad de partidos: la magnitud de los distritos electorales (o en otras palabras, cuántos legisladores se eligen por distrito)¹¹ , tipo de elección

presidencial (a la cual nos referiremos más adelante), forma de presentación de las boletas de votación, mínimos requeridos para poder ingresar al congreso ("peaje" en cantidad de votos para obtener el primer legislador), calendario electoral, coeficientes y procedimiento de adjudicación de bancas, divisiones sociales, etc.

Por ejemplo, cuanto más grande sea la magnitud de las circunscripciones electorales, más "barato" en términos de votos es obtener un representante, y por lo tanto más fácil es para partidos pequeños obtener representación parlamentaria (Rae, 1967). En otras palabras, mayor será la representatividad del sistema de partidos; aunque también mayor será la fragmentación.

III: HACIA EL FUTURO

Necesidad de estudiar la condonación de la deuda de los PED

Prever fórmulas de pago más convenientes

Dogma de la soberanía nacional y razones de estado deben de dejar de ser intocables cuando hay intereses superiores

Negar la coartada de la diferencia cultural en materia de derechos humanos

Las asociaciones cívicas solidarias y altruistas son una de las mayores esperanzas para la solución de problemas

Valores morales de la Gobernabilidad

Sociedades modernas llamadas avanzadas son moralmente confusas

Creciente confusión de valores

Sensación de ausencia de valores

Dicha ausencia es la base de la ilegitimidad de los gobiernos democráticos

Necesidad de consenso moral mínimo, un acuerdo sobre los valores morales será requisito básico de la gobernabilidad futura

Las declaraciones de derechos sociales y civiles de los organismos internacionales ignoran la complejidad del mundo contemporáneo

El orden moral debe respaldar la gobernabilidad y tiene que construirse sobre la base del:

- racionalismo,
- parlamentarismo
- la autonomía
- la resolución negociada de los conflictos,
- la descentralización gubernamental,
- la transnacionalización de las competencias públicas y el paulatino desmantelamiento del Estado Soberano.

3.1. EJES DE VALOR DE LA SOCIEDADES CONTEMPORANEAS

- La dignidad de la persona humana
- La solidaridad social
- La austeridad ecológica y demográfica
- La abolición de la guerra
- La dignidad de la persona humana
- La profundización educativa de las poblaciones,
- Reforzamiento de los tribunales supranacionales
- Permitir que las competencias de los tribunales se extiendan por encima de las fronteras nacionales

La solidaridad Social

- Recuperar la tradición filantrópica de la preocupación pública y privada
- Coordinación supranacional de los gobiernos
- Agencias internacionales de socorro y ayuda al desarrollo
- Flujo de actividades colectivas de solidaridad
- Conciencia ecológica y demográfica:
- consolidación de una moral de austeridad y de negación del consumo frenético.

3.2. Institucionalización del sistema de partidos.

Los partidos políticos no son sólo las poleas de transmisión entre la sociedad y el Estado. Son además articuladores y creadores de opinión pública, pero fundamentalmente son la escuela cívica de una democracia. Un sistema de partidos poco institucionalizado y democrático es proclive a caer en mesianismos, en producir *outsiders* del tipo de Fujimori, Collor de Mello, Chávez, quienes, al fin y al cabo, encuentran los *check-and-balances* del sistema presidencial un obstáculo para la realización de su agenda. Si bien la institucionalización del sistema de partidos es una variable multidimensional, Mainwaring y Scully proponen una serie de indicadores que combinados, nos darían una aproximación para tratar esta variable. Según su criterio, un sistema de partidos está institucionalizado si, 1) la competencia partidaria se manifiesta de forma regular, 2) los partidos tienen raíces estables en la sociedad, 3) Los partidos y las elecciones son los medios para determinar quién gobierna, 4) las organizaciones partidarias deben ser relativamente sólidas (Mainwaring y Scully, 1995).

Disciplina Partidaria. Los partidos políticos no son agentes unitarios como muchos investigadores parten asumiendo (Druckman, 1996). "Para algunos, especialmente aquellos que escriben sobre coaliciones políticas, la existencia de partidos fuertes y estables es casi un axioma escondido sobre el cual comenzar a teorizar sobre los juegos coalicionales más amplios" (Bowler, David M. Farrell y Katz., 1999: 4), sin embargo, si se quiere lograr algún tipo de explicación al proceso de toma de decisiones, tenemos que ver qué pasa en el seno de cada partido (Laver y Shepsle, 1999).

La disciplina partidaria depende de forma directa del sistema electoral. Por ejemplo, aquellos regímenes que usan fórmulas mixtas de representación que combinan representación proporcional (RP) y distritos unipersonales (en inglés: single-member-districts, SMD) demuestran que los legisladores electos por SMD favorecen menores poderes a las autoridades partidarias (Remington y Smith, 1998). No cabe duda de que existe una tensión básica entre la disciplina partidaria y responsabilidad individual (Carey, 2001).

A modo de ejemplo, el tamaño del partido presidencial en Venezuela y en Colombia puede ser similar; sin embargo, el presidente colombiano tendrá que hacer un esfuerzo mayor para activar a su partido debido a la alta faccionalización interna de los partidos colombianos. En la Venezuela de la Cuarta República, la disciplina partidaria llegó a límites en los cuales no era necesario votar en el congreso ya que bastaba con saber que partido apoyaba o no determinada medida (Coppedge, 1994b).

Poderes presidenciales. Los poderes presidenciales son relevantes ya que "los sistemas presidenciales tienden a funcionar mejor con limitados poderes ejecutivos sobre la legislación, principalmente porque un ejecutivo más débil significa que el congreso tiene más oportunidad para debatir y votar asuntos controvertidos" (Mainwaring y Shugart, 1997: 436). Obviamente, cualquier análisis serio sobre los poderes presidenciales debe también considerar a los poderes legislativos, ya que no es relevante que tan fuertes son unos y otros sino la resultante de ambos.

El medir y analizar "poder" es uno de los asuntos más delicados en la ciencia política ya que implica que la mera amenaza de su utilización puede cambiar conductas. Por ejemplo, es bien sabido que el presidente uruguayo tiene el poder de disolver el congreso y llamar a nuevas elecciones legislativas en caso de que se censure algún ministro de gobierno. Sin embargo el presidente nunca disolvió el congreso...¿Puede afirmarse, entonces, que este poder es irrelevante a la hora de negociar? Obviamente no. Existen indicios que a pesar de que la disolución nunca se llevó a cabo, el Presidente Sanguinetti reconoció que en su primera administración (1985-1990) la

amenaza de disolución le fue útil a la hora de obtener la colaboración del congreso (Altman, 2001: Capítulo 3; Coppedge, 1994b: 169).

Los poderes presidenciales han comenzado a ser sistemáticamente analizados para medirlos y compararlos (Frye, 1997; Hellman, 1996; Mainwaring y Shugart, 1997; McGregor, 1994; Shugart y Carey, 1992). Según Mainwaring y Shugart (1997) se pueden distinguir entre dos tipos claros: los poderes proactivos y los poderes reactivos. Los primeros son aquellos que le permiten a la máxima autoridad del estado el alterar el status-quo político (como: cambios en el gabinete ministerial, disolución de las cámaras, introducción de legislación especial en ciertas áreas, poderes de emergencia, el llamar a un referéndum). Los poderes reactivos son, en cambio, aquellos que le permiten al ejecutivo mantener el statu-quo político (en esta categoría sobresalen los vetos presidenciales, ver:(Mainwaring y Shugart, 1997; Morgenstern, 1996;1999; Shugart y Carey, 1992; Shugart y Carey, 1998).

Tipo de Elección presidencial: En los últimos años se han venido produciendo reformas electorales para destrabar las posibles parálisis entre los poderes. La nueva ‘moda’ en América Latina supone que con la elección presidencial en una segunda vuelta se le confiere a este de un apoyo popular importante y se le fuerza a la construcción de coaliciones electorales amplias —ya que es la única forma de gozar con la mayoría necesaria— y en consecuencia se le está confiriendo una mayor capacidad de gobernar¹². Dada la experiencia latinoamericana hasta el momento se pueden extraer conclusiones dispares, si no contrarias al razonamiento expresado.

3.3. Problemas planteados:

- En nuestro país todo está paralizado
- La era del petróleo se acaba, y no nos preocupamos por otras alternativas como la economía del hidrógeno.
- La Sala IV manda por encima de todos .
- Estamos ante una democracia castrada, incapaz de dar soluciones a ningún problema.

- La democracia costarricense no es capaz de dar a un gobierno la dosis de poder necesaria para resolver ninguno de los grandes problemas, empezando por la ingobernabilidad y la anarquía.
- Los problemas nacen en la propia sociedad, luego se proyectan, hasta en la escogencia.
- Se han quebrado las jerarquías.
- No existe en el país un nivel espiritual y educativo apropiado, lo que sigue es anarquía, corrupción y desorden.
- Hay que saber con quién se comparte la soberanía.
- Aquí no hay consenso
- No hay por quien votar

Soluciones:

Costa Rica tiene un gran futuro por su riqueza biológica por su inmensa riqueza energética, en la solución al problema del agotamiento del petróleo y cambio climático.

Conclusiones

Se debe hacer una distinción entre la ideología corporatista (se presenta como panacea de los problemas sociopolíticos y económicos con que nos enfrentamos y la exclusión de otras alternativas quizá más deseables) y la realidad.

Es posible que el corporatismo contemporáneo, con sus sistemas de pactos y concertaciones, reduzca la función decisiva del Estado, sustituyéndolo por la gerencia difusa del conflicto y la creación concertada de políticas económicas, culturales y de otra índole.

La crisis de gobernabilidad no se debe al desplazamiento relativo de las facultades gubernamentales hacia las diversas organizaciones de intereses, sino a causas diferentes (los verdaderos procesos deslegitimadores, por ej. Nacionalismo étnico minoritario y del terrorismo).

Se ha producido un grado notable de autorregulación o de regulación colectiva del conflicto social. Sí esto es así el corporatismo resulta en un orden político y económico específico, y, por tanto, implica una cierta gobernabilidad, distinta de lo que tradicionalmente se entiende esta palabra.

Se trataría de una gobernación de las sociedades a través de una multiplicidad de pactos, contratos y relaciones relativamente estables y multilaterales entre instituciones, gremios, empresas y compañías de índole diversa y, en muchos casos, transnacional.

Sí lo anterior fuera cierto queda claro que la cuestión de la gobernabilidad de un mundo complejo, frágil y unificado por las comunicaciones y la economía comunes ya no se puede plantear en los términos clásicos de la filosofía tradicional en todas sus variedades.

HACIA UNA NUEVA ESTRUCTURACIÓN DEL PODER

(Basado en la lectura de Alvin Tofler, "El cambio del Poder)

En su obra, Tofler estudia la estructura del poder y los mecanismos de gestión en las organizaciones de la sociedad actual y la necesidad impostergable de buscar nuevas formas más adaptables a las condiciones actuales de continuo y rápido desarrollo científico y tecnológico, de conformación de la clase trabajadora, de comunicaciones avanzadas y finanzas electrónicas.

Señala el autor que durante mucho tiempo la burocracia ha sido considerada como una enfermedad de la Administración Pública, pero que esa forma de organización se encuentra hoy presente tanto en empresas públicas como privadas, pero es en este último sector donde más avanzado está el movimiento de búsqueda de nuevas formas de organizarse. Esto no significa que la organización burocrática vaya a desaparecer pues sigue siendo adecuada para determinados fines, pero existe una revuelta contra ella como estructura dominante del poder de las chimeneas, marcando la transición a la economía supersimbólica del siglo XXI

La organización burocrática según el autor, tiene dos características clave: los cubículos y los canales, por lo que el poder y control cotidianos y rutinarios se encuentra en manos de dos tipos de ejecutivos: los especialistas y los gestores.

Los primeros adquirieron su poder gracias al control de la informa en los cubículos, los segundos mediante el control de la información que fluye a través de los canales.

Al quedar atrás la era industrial y mostrarse cada vez más diversa la sociedad, se denota cada vez más que resulta necesario un cambio, pues la antigua economía de las chimeneas que sirvió a una sociedad masificada resulta insuficiente para representar a la sociedad supersimbólica actual que sirve a una sociedad desmasificada.

Cada vez se requiere mayor información y conocimientos para que las empresas puedan funcionar, por lo que mayor se hace la presión que pesa sobre lo que Tofler denomina “el marco portante” de la burocracia y resultan más frecuentes las fricciones y luchas internas, pues cuando surgen nuevas situaciones que no pueden asignarse con facilidad a los cubículos existentes, empiezan las luchas sobre un territorio, dinero, personas y control de información que se considera como propios, provocando la liberación de enormes cantidades de energía y de sentimientos incontrolados que arrojan por la ventana la pretendida racionalidad de la burocracia, haciendo que el poder sustituya a la razón como base de toma de decisiones.

Lindblon, manifiesta que existen dos distinciones: (La política y las políticas públicas) La política como acción y no tanto como estructura y el fundamento en la matriz social de toda actividad política administrativa.

En esta misma materia, James E. Anderson (1), manifiesta que para el estudio de las políticas públicas se puede hacer por diversas razones:

- Razones científicas: para el conocimiento de los orígenes de la política y las repercusiones en la sociedad, esto permite conocer el sistema político y la sociedad, y se puede decir estudiar la política como una variable independiente (impactos) o dependiente (factores).

- ❑ Razones profesionales: para determinar cómo actúan los individuos, los grupos o el gobierno es su búsqueda de logro de metas.
- ❑ Razones políticas: se estudia para asegurar que los políticos adopten las políticas adecuadas para alcanzar las metas, aunque es lo que podemos entender por una política correcta, a partir del desencuentro social de lo que se entiende como política.

Las políticas que impliquen grandes cambios y, simultáneamente, un alto grado de consenso, serán implementadas con mayor éxito que aquellas que supongan cambios menores pero también escaso consenso.

El consenso en torno a las metas ejerce una mayor influencia sobre el proceso de implementación que el elemento del cambio.

Es indispensable que se preste atención al examen de los factores (o variables independientes) implicados en el proceso de implementación y nos manifiesta Aguilar que el Entorno del Sistema está constituido por:

- ❑ Demandas y recursos
- ❑ Proceso de información
- ❑ Política
- ❑ Resultados
- ❑ Retroalimentación

Este modelo identifica las relaciones que existen entre las distintas áreas de interés de los analistas, presta atención a los factores determinantes y a las consecuencias de las políticas públicas y pone énfasis en la imperfecta correspondencia entre las políticas adoptadas y los servicios realmente ofrecidos.

Algunos rasgos del sistema de ejecución de las políticas han sido estudiados con mayor profundidad que otros. Durante el último cuarto de siglo se ha hecho un esfuerzo desproporcionado para analizar la naturaleza de los problemas económicos y sociales,

la manera como se formaban las demandas de intervención gubernamental y los procesos de elaboración de las políticas.

La participación ciudadana como prédica formal, no como praxis.

AL FIN DE CUENTAS, PARECIERA QUE TODOS, COMO EN “FUENTE OVEJUNA”,
SOMOS RESPONSABLES DE NUESTRAS DESVENTURAS SOCIOECONOMICAS...

REFERENCIAS:

Escobar, F. M., H. Salguero y P. I. Mejicanos. Informe de Guatemala. Documento preparado para el Seminario Internacional Finanzas Nacionales – Finanzas Municipales, celebrado en Alemania del 1 al 16 de Setiembre del 2000, por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y la coordinación del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Murillo, J. N., y E. A. Arias. *Informe de El Salvador*. Documento preparado para el Seminario Internacional Finanzas Nacionales – Finanzas Municipales, celebrado en Alemania del 1 al 16 de Setiembre del 2000, por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y la coordinación del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Ayala, R. N., y J.J. Aguilar. *Informe de Honduras*. Documento preparado para el Seminario Internacional Finanzas Nacionales – Finanzas Municipales, celebrado en Alemania del 1 al 16 de Setiembre del 2000, por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y la coordinación del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Ramírez, O., N. Moncada y R. Aguirre. *Informe de Nicaragua*. Documento preparado para el Seminario Internacional Finanzas Nacionales – Finanzas Municipales, celebrado en Alemania del 1 al 16 de Setiembre del 2000, por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y la coordinación del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Aguilar, J.; R. Sancho; y O. Murillo. *Informe de Costa Rica*. Documento preparado para el Seminario Internacional Finanzas Nacionales – Finanzas Municipales, celebrado en Alemania del 1 al 16 de Setiembre del 2000, por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y la coordinación del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Mejía, R.; V. Vega.; y M. Castellero. *Informe de Panamá*. Documento preparado para el Seminario Internacional Finanzas Nacionales – Finanzas Municipales, celebrado en Alemania del 1 al 16 de Setiembre del 2000, por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y la coordinación del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Santos, D.; R. V. Ventura; y J. Sánchez. *Informe de República Dominicana*. Documento preparado para el Seminario Internacional Finanzas Nacionales – Finanzas Municipales, celebrado en Alemania del 1 al 16 de Setiembre del 2000, por la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional y la coordinación del Instituto Centroamericano de Administración Pública

Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible, 1999. Proyecto Estado de la Región. San José, Costa Rica. Primera Edición, 1999.

Cardona, R., Descentralización y Autonomía Municipal en Centroamérica y República Dominicana: Situación y Perspectivas hacia el siglo XXI”, en Los Municipios y la Descentralización en Centroamérica y República Dominicana. San José, Costa Rica. DEMUCA, 1998.

Seligson, M. *Central American View their Local Governments. A report to the United States Agency for International Development*, 1994. Citado por el Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible, 1999. Op.,Cit.

Fundación DEMUCA. *Situación del municipalismo en Centroamérica: un balance regional*. San José, Costa Rica: DEMUCA, 2000. Página 98.

Fundación DEMUCA. *Descentralización y Marco Competencial de los Gobiernos Locales en Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica: DEMUCA. Página 107.

Fundación DEMUCA. *Las Finanzas y la Gestión Financiera Municipal en Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica. DEMUCA, 1998.

Fundación DEMUCA. *Organización y Funcionamiento Municipal en Centroamérica y República Dominicana (Análisis de Situación)*. San José, Costa Rica. DEMUCA, 1998.

D. Haschke, *La Administración Municipal en Alemania*. En *Informaciones de la República Federal de Alemania. Textos Legales. Régimen Local y Ley de Régimen Local del Estado Libre de Baviera*. BONN: INTER NATIONES, 1997

Ley Fundamental para la República Federal de Alemania. Bonn. Gobierno Federal. Departamento de Prensa e Información, 1995.

Castillo, J. D. Reformas al Régimen Municipal de Honduras: Propuestas del Sector Municipal. En *Los Municipios y la Descentralización en Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica. DEMUCA, 1998.

Comisión de Reforma del Estado Costarricense, *Reforma del Estado en Costa Rica*, San José: Fundación Friederich Ebert/ EDICOSTA, 1990.

Ilpes, "Las cuestiones claves sobre la estructura y funcionamiento del Estado en América Latina a fines de los ochenta", *Revista de Administración Pública Uruguay*, Año 3, Numero 8, setiembre, 1988, pp. 33-82.

Instituto de Estudios Tributarios Contables, *Ley y Reglamento del Impuesto sobre la Renta*, Edición preparada por Lic. Jorge Estrada R. C.P.A., San José, Costa Rica, 1994, 118 págs.

Jiménez Castro, Wilburg, *Conceptos sobre Desconcentración y Descentralización*. (Cuadernos del CICAP, Serie Material Didáctico No 4). San José, Costa Rica: Oficina de Publicaciones de la Universidad de Costa Rica.

Klisberg, Bernardo, Hacia un nuevo paradigma en gestión pública", Revista de Administración Pública Uruguay, Año 3, Número 8, setiembre, 1988, pp. 83-107.

Lindblom, Charles

Klisberg, Bernardo, Hacia un nuevo paradigma en gestión pública", Revista de Administración Pública Uruguay, Año 3, Número 8, setiembre, 1988, pp. 83-107

Machado de Acedo, Clemy, "El Estado y su papel en la conformación de la sociedad capitalista venezolana", Estado y grupos económicos en Venezuela (Su análisis a través de la tierra, construcción y banca), Clemy Machado de Acedo, Elena Plaza & Emilio Pacheco, Editorial Ateneo de Caracas: Caracas, 1981, pp. 19-93. copia personal.

Musgrave Richard, Sistemas Fiscales, España: Editorial Aguilar S.A., 1973, 390 págs.

Musgrave Richard y Musgrave Peggy B., Hacienda Pública: Teórica y Aplicada, México: Editorial McGraw-Hill, 1994, 779 págs.

Osborne, David y Gaebler, Ted, La Reinención del Gobierno: La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público, 1 era. edición; España: Editorial Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1994, 494 págs.

Stockman, David, The Triumph of Politics: Why the Reagan Revolution Failed, Harper Row: New York, 1986; pp. 395-411.

Sumary, R. & L. Summary, "The Political Economy of United States Foreign Direct Investment in Developing Countries", Quarterly Journal of Business and Economics, Vol. 34, Número 3, Summer, 1995, pp. 80-91.

Umansky, Isaac, Elementos conceptuales básicos para la determinación del sector público, Revista de Administración Pública Uruguay, Año 3, Numero 7, mayo, 1988, pp. 35-58.

Wonnacott Paul y Waonnacott Ronald, Economía, España, Editorial Mc.GrawHill, 1993, 995 págs.

ALCÁNTARA SAEZ, M. *"Elites Parlamentarias en Iberoamérica"*. Vol. Several Years.

ALTMAN, D. *“Coalition Formation and Survival under Multiparty Presidential Democracies in Latin America: Between the Tyranny of the Electoral Calendar, the Irony of Ideological Polarization, and Inertial Effects”*. Ponencia presentada en: Latin American Studies Association. March 16-18, 2000a., Miami, Florida.

ALTMAN, D. *“Politics of Coalition Formation and Survival in Multiparty Presidential Democracies: The Case of Uruguay 1989-1999”*. Party Politics. Vol. 6 (3) (2000b)pp. 259-283.

ALTMAN, D. *“The Politics of Coalition Formation and Survival in Multiparty Presidential Regimes”*. Ph.D. Dissertation, Government and International Studies, University of Notre Dame, Notre Dame. 2001.

ALTMAN, D. y CASTIGLIONI, R. *“¿De Qué Hablamos Cuando Hablamos De Gobernabilidad Democrática?”*. Desarrollo Humano e Institucional en America Latina. Vol. 9 (2000). Disponible en: <http://www.iigov.org>

ALTMAN, D. y PÉREZ-LIÑÁN, A. *“Más allá de la poliarquía: midiendo la calidad de las democracias”*. Revista Uruguaya de Ciencia Política. Vol. 11 (1999)pp. 83-105.

AMORIM NETO, O. *“Cabinet Formation in Presidential Regimes: An Analysis of 10 Latin American Countries”*. Ponencia presentada en: Latin American Studies Association. September 24-26, 1998a., Chicago.

AMORIM NETO, O. *“Of Presidents, Parties, and Ministers: Cabinet Formation and Legislative Decision-Making Under Separation of Powers”*. PhD, Political Science, University of California, San Diego. 1998b.

ARBOS XAVIER Y GINER SALVADOR, *La Gobernabilidad: Ciudadanía y Democracia en la encrucijada mundial*, España, Editorial Siglo veintiuno, 1992.

BOWLER, S., DAVID M. FARRELL y KATZ., R. *“Party Cohesion, Party Discipline, and Parliaments”*. En: BOWLER, S., DAVID M. FARRELL, AND RICHARD KATZ: Party

Discipline and Parliamentary Government. Columbus: Ohio State University Press.1999 p. 3-22.

BROWNE, E. C., FRENDEIS, J. P. y GLEIBER, D. W. *"The Process of Cabinet Dissolution: An Exponential Model of Duration and Stability in Western Democracies"*. American Journal of Political Science. Vol. 30 (1986)pp. 628-650.

BROWNE, E. C., JOHN P. FRENDEIS y GLEIBER., D. W. *"An "Events" Approach to the Problem of Cabinet Stability"*. Comparative Political Studies. Vol. 17 (1984)pp. 167-197.

BROWNE, E. C., JOHN P. FRENDEIS y GLEIBER., D. W. *"Contending Models of Cabinet Stability"*. American Political Science Review. Vol. 82 (1988)pp. 930-941.

CAREY, J. *"Discipline, Accountability, and Legislative Voting in Latin America"*. Washington University Department of Political Science Working Paper #419. (2001).

CHASQUETTI. *"Democracia, Multipartidismo y Coaliciones: Evaluando la Difícil Combinación"*. Ponencia presentada en: Latin American Studies Association. 2000., Miami.

COPPEDGE, M. *"Instituciones y gobernabilidad democrática en América Latina"*. Síntesis. Vol. 22 (1994a)pp. 61-88.

COPPEDGE, M. *"Strong Parties and Lame Ducks: Presidential Partyarchy and Factionalism in Venezuela"*. Stanford: Stanford University Press, 1994b.

COPPEDGE, M. *"El concepto de la gobernabilidad: Modelos positivos y negativos"*. En: CORDES, P.: Ecuador: Un problema de gobernabilidad. Quito: CORDES, PNUD.1996.

COPPEDGE, M. A *"Classification of Latin American Political Parties"*. South Bend: Helen Kellogg Institute for International Relations - University of Notre Dame, 1997.

COPPEDGE, M. *“Presidential Runoffs Do not Fragment Legislative Party Systems”*. Ponencia presentada en: American Political Science Association. 2000., Washington D.C.

DEHEZA, G. I. *“Gobiernos de Coalición en el Sistema Presidencial: América del Sur*, Instituto Universitario Europeo, Florence. 1997.

DRUCKMAN, J. N. *“Party factionalism and Cabinet Durability”*. Party Politics. Vol. 2 (1996), 3, pp. 397-407.

FERNÁNDEZ BAEZA, M. *“Presidencialismo, parlamentarismo y semipresidencialismo: Tres tesis sobre un sistema de gobierno para Chile”*. Cuadernos del CLAEH. (1987), 43.

FRYE, T. *“A Politics of Institutional Choice: “Post-Communist Presidencies”*. Comparative Political Studies. Vol. 30 (1997), 5, pp. 523-552.

GATTO, H. y TROCHON, I. *“Parlamentarismo y Presidencialismo en Uruguay”*. Montevideo: Fondo de Cultura Universitario, 1993.

HAZAN, R. Y. *“Centre Parties: Polarization and Competition in European Parliamentary Democracies”*. London: Pinter, 1997.

HELLMAN, J. *“Constitutions and Economic Reform in the Postcommunist Transitions”*. East European Constitutional Review. Vol. 5 (1996), 1, pp. 46-53.

JONES, M. *“Electoral Laws and the Survival of Presidential Democracies”*. Notre Dame and London: University of Notre Dame Press, 1995.

JONES, M. *“Federalism and the Number of Parties in Argentine Congressional Elections”*. The Journal of Politics. Vol. 59 (1997), 2, pp. 538-549.

JONES, M. *“Electoral Laws and the Effective Number of Candidates in Presidential Elections”*. The Journal of Politics. Vol. 61 (1999), 1, pp. 171-184.

KING, G., JAMES E. ALT, NANCY ELIZABETH BURNS y LAVER, M. “*A Unified Model of Cabinet Dissolution in Parliamentary Democracies*”. American Journal of Political Science. Vol. 34 (1990)pp. 846-871.

LAAKSO, M. y TAAGEPERA, R. “*Effective Number of Parties: A Measure with Application to West Europe*”. Comparative Political Studies. Vol. 12 (1979)pp. 3-27.

LAVER, M. y SHEPSLE, K. A. “*How Political Parties Emerged from the Primeval Slime: Party Cohesion, Party Discipline, and the Formation of Governments*”. En: BOWLER, S., FARRELL, D. M. y KATZ, R.: Party Discipline and Parliamentary Government. Columbus: Ohio State University Press.1999 p. 23-48.

LINZ, J. “*The Perils of Presidentialism*”. Journal of Democracy. Vol. 1 (1990)pp. 51-69.

LINZ, J. “*Democracy, Presidential or Parliamentary: Does It Make a Difference?*”. En: LINZ, J. y VALENZUELA, A.: The Failure of Presidential Democracy: The Case of Latin America. Baltimore: John Hopkins University Press.1994 p. 3-87.

LUPIA, A. y STROM, K. “*Coalition Termination and Strategic Timing of Parliamentary Elections*”. American Political Science Review. Vol. 89 (1995), 3, pp. 648-665.

MAINWARING, S. “*Presidentialism, Multipartism, and Democracy: The Difficult Combination*”. Comparative Political Studies. Vol. 26 (1993)pp. 198-228.

MAINWARING, S. “*Democratic Survivability in Latin America*”. Kellogg Institute for International Studies, Working Paper #267. 1999a.

MAINWARING, S. “*Rethinking Party Systems in the Third Wave of Democratization: The Case of Brazil*”. Stanford: Stanford University Press, 1999b.

MAINWARING, S. y PÉREZ-LIÑÁN, A. “*Party Discipline in the Brazilian Constitutional Congress*”. Legislative Studies Quarterly. Vol. 22 (November) (1997)pp. 452-483.

MAINWARING, S. y SCULLY, T. ed. *"Building Democratic Institutions"*. [Stanford]: Stanford University Press, 1995.

MAINWARING, S. y SHUGART, M. ed. *"Presidentialism and Democracy in Latin America"*. [Cambridge]: Cambridge University Press, 1997.

MAINWARING, S. y SHUGART, M. *"Juan Linz, Presidentialism, and Democracy: A Critical Appraisal"*. Comparative Politics. Vol. 29 (1997)pp. 449-471.

MCDONALD, R. H. y RUHL, M. *"Party Politics and Elections in Latin America"*. San Francisco: Westview Press, 1989.

MCGREGOR. *"The Presidency in East Central Europe"*. RFE/RL. Vol. 3 (2) (1994)pp. 23-31.

MORGENSTERN, S. *"The Electoral Connection and the Legislative Process in Latin America: Factions, Parties, and Alliances in Theory and Practice"*. San Diego: University of California, 1996.

MORGENSTERN, S. *"The U.S. Model and Latin American Legislatures"*. En: COX, G. y MORGENSTERN, S.: *Reactive Assemblies and Proactive Presidents: A Typology of Latin American Presidents and Legislatures*. 1999.

MORGENSTERN, S. *"Explaining Voting Unity in the Legislatures of the United States and Latin America"*. Ponencia presentada en: American Political Science Association. August 31 - September 3, 2000., Marriott Wardmand Park.

MÜLLER, W. C. y STRØM, K. *"Political Parties and Hard Choices"*. En *"Policy, Office, or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions"*. New York: Cambridge University Press. 1999 p. 1-35.

O'DONNELL, G. *"On the state, democratization and some conceptual problems: a Latin American view with glances at some postcommunist countries"*. World Development. Vol. 21 (1993)pp. 1355-1369.

O'DONNELL, G. *"Illusions about consolidation"*. Journal of Democracy. Vol. 7 (1996)pp. 34-51.

PALDMAN, M. y NANNESTAD, P. *"The VP-Function: A Survey of the Literature on Vote and Popularity Functions after 25 Years"*. Public Choice. Vol. 79 (3-4) (1994)pp. 213-245.

PAREJA, C. *"Los partidos uruguayos y 'el Señor Presidente': un matrimonio mal avenido"*. Cuadernos del CLAEH. Vol. 55 (1990)pp. 55-78.

PÉREZ LIÑÁN, A. *"Presidential Crises and Political Accountability in Latin America (1990-1997)"*. Ponencia presentada en: Latin American Science Association. September 24-26, 1998., Palmer House Hilton Hotel, Chicago, Illinois.

PÉREZ LIÑÁN, A. *"The Institutional Determinants of Impeachment"*. Ponencia presentada en: Latin American Science Association. March 16-18, 2000., Miami, Florida.

RAE, D. W. *"The Political Consequences of Electoral Laws"*. New Haven: Yale University Press, 1967.

REILLY, B., ANDREW REYNOLDS. *"Electoral Systems and Conflict in Divided Societies"*. Washington DC: National Academy Press, 1999.

REMINGTON, T. y SMITH, S. *"Theories of Legislative Institutions and the Organization of the Russian Duma"*. American Journal of Political Science. Vol. 42 (2) (1998)pp. 545-572.

SHUGART, M. y CAREY, J. *"Presidents and Assemblies: Constitutional Design and Electoral Dynamics"*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

SHUGART, M. y CAREY, J. *"Calling Out the Tanks or Filling Out the Forms?"*. En: CAREY, S. A.: Executive Decree Authority. Cambridge: Cambridge UP.1998 p. 1-29.

STEPAN, A. y SKACH, C. *“Constitutional Frameworks and Democratic Consolidation: Parliamentarism versus Presidentialism”*. World Politics. Vol. 46 (1993)pp. 1-22.

STRØM, K. *“Minority Government and Majority Rule”*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

URCUYO CONSTANTINO, *Reforma Política y Gobernabilidad*, 1ª ed. San José Costa Rica, Editorial Juricentro, 2003.

VALENZUELA, A. *“Party Politics and the Crisis of Presidentialism in Chile: A Proposal for a Parliamentary Form of Government”*. En: LINZ, J. A. A. V.: *The Failure of Presidential Democracy: The Case of Latin America*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.1994.

WARWICK, P. V. *“Government Survival in Parliamentary Democracies”*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

HACIA UNA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES

Miguel A. Bustamante-Ubilla

Chile

INTRODUCCIÓN

Las normas y prácticas éticas dentro de las organizaciones y en la vida diaria incumben a todos los miembros de la sociedad, influyen en la economía de un país y en las expectativas futuras de éste. En el mismo sentido, la negativa percepción de los inversionistas producto de los escándalos observados en el ámbito de los negocios, ha cambiado la relevancia y reconocimiento social de este sector de actividad y que académicos e investigadores encuentran interesante analizar (Revista Capital, 2004).

De hecho, cuando en palabras de Rinnoy Kan (2004), director de uno de los grupos financieros más importantes de Holanda se afirma que, *“Sin valores sólidos estamos coqueteando con el desastre. Con valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados internacionales”*, se releva la primacía que la ética de negocios ha adquirido en este sector industrial. Complementariamente, en el ámbito de la formación profesional, The Association to Advance Collegiate of Business, AACSB, exige cursos no complementarios de ética dentro de la malla curricular de la formación de post grado, por una parte, para modelar la conducta de los nuevos gestores y, por otra, porque las organizaciones traspasan fronteras penetrando nacionalidades haciéndose cada vez más globales.

Es preciso por lo tanto, identificar cómo y cuándo actúan las organizaciones en importantes fases de su gestión, la que se refiere a los impactos o externalidades que derivan del funcionamiento normal de sus actividades y, la que se vincula con la auto regulación de conductas éticas de sus directivos y del personal operativo que las ejecutan (Keniche Ohmae, 1988). Es necesario entonces, conocer el por qué ciertas prácticas tienen repercusiones en los sistemas donde se producen, indagar cómo se construyen las percepciones éticas al interior de las organizaciones y finalmente, comprender cuáles son los resultados de aquellas organizaciones que aplican en su gestión mecanismos de evaluación de su accionar desde el punto de vista de la ética de negocios.

1. EVOLUCIÓN CONTEXTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En la década de los 70', diversas organizaciones estadounidenses fueron cuestionadas por contribuir con su acción a fomentar la guerra en Vietnam, consecuencia de lo cual, las personas, comenzaron a evaluar si comprar sus productos les asociaría con dichas prácticas. A partir de estos cuestionamientos generalizados en personas y organizaciones civiles, se confirmó progresivamente la relevancia de la ética de negocios a nivel de la sociedad en su conjunto, trascendiendo lo meramente económico y superando la simple obtención de utilidades, para enfatizar lo sustantivo, es decir, contribuir al bienestar y la calidad de vida de todos (De la Cuesta y Valor, 2003; Drucker, 1984).

Es así como la responsabilidad social surge en Estados Unidos como consecuencia de las presiones sociales que enfrentó el mundo empresarial durante la década de los 60' y 70', evolucionando lentamente hasta un punto de inflexión, sin retorno, cuando sus postulados se extendieron a Europa, a la Francia de los 70' (Mugarra, 2001) cuyo hito fue la promulgación, el año 1977, de la ley N° 77-769. Con el tiempo, esta visión innovadora, traspasa fronteras, pasando a España y Alemania en una progresión que instala los postulados de la ética de negocios (Bustamante-Ubilla, 1996) como ejes fundamentales de la dirección estratégica de las organizaciones (Gelinier, 1976, 1997).

Efectivamente, desde la década del 70', la responsabilidad social empresarial ha sido paulatinamente incorporada al debate académico, empresarial, político y legal, generándose la obligatoriedad de transparentar la información de las empresas que transan en bolsa y, a nivel global, la necesidad de desarrollar nuevos índices ético - sociales equivalentes a los bursátiles, entre otros, el Domini Social Index (KLD); Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4Good (Mugarra, 2001).

En los años 2000, entidades como la ONU; CCE; OCDE, han sugerido normas a sus países miembros, tendientes a incorporar la responsabilidad social en el contexto de las estrategias empresariales. Sus esfuerzos también se han enfocado en el establecimiento de criterios comunes para regular la actuación de la comunidad empresarial y establecer medidores de responsabilidad social. En este mismo tenor la International Standards Organization, ISO, ya dispone de estándares éticos en la norma

ISO 26.000 - 2010 que, en síntesis establece, directrices orientadas a vincular el desarrollo productivo con los intereses de la sociedad y el medio ambiente, en cuya elaboración han participado a lo menos 52 naciones, entre ellas, un representante de Chile.

2. FUNDAMENTOS DE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La ética, como una disciplina de la filosofía, se ocupa de lo que debe hacerse y no de lo que efectivamente hacemos estudiando la conducta humana desde un punto de vista normativo. También se ocupa del análisis de la *acción humana* en el contexto de la justicia de los hombres "*tras el velo de la ignorancia*" (Rawls, 1971) en referencia a que "*lo más característico de los principios morales o éticos no consiste en constituir una barrera para los negocios,...sino que se orientan a conseguir las mejores actuaciones posibles*" (Melé, 1995).

Desde el espacio teórico y doctrinario, se afirma que existe un orden moral objetivo y una ley natural que dispone sistemáticamente los elementos de la naturaleza con anterioridad a la inserción del hombre en el mundo (Widow, 1984) estableciendo un proceso natural y espontáneo de integración social que conlleva el sentido de la justicia como equidad (Marlasca, 1997), todo lo cual requiere de la igualdad en la asignación de derechos y deberes básicos, mismos que se sostienen en el hecho de que las desigualdades sociales y económicas son justas sólo si de ellas resultan beneficios compensatorios para cada uno, en particular, para los menos dotados de talentos naturales (Widow, 1984).

Por su parte, desde la visión empresarial contemporánea, se indica que la ética "*es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional;... A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar en un modo racional*" (Cortina, 2000). A menudo tiende a centrarse en los principios que fundamentan los actos, en los propios actos y sus consecuencias (Etxeberria, 2000), mismos que pueden estar relacionados con el hacer social y evidentemente

también con el desarrollo estratégico de las organizaciones (Gelinier, 1976). Por lo tanto, *“La ética económica se refiere, o bien a todo el campo en general de las relaciones sobre economía y ética, o bien específicamente a la reflexión ética sobre los sistemas económicos, en la que tienen actualmente un especial interés las reflexiones sobre la ética del capitalismo”* (Cortina, 2000). Se presentan así, dos tipos de discusiones alrededor del concepto, enfocando por una parte, las cuestiones conceptuales o teóricas, y por otra, los resultados empíricos de estudios desarrollados en Latinoamérica (Crespo, 2010).

Consecuente con lo señalado, la *ética empresarial o de negocio* concibe la empresa como una organización económica o como una institución social que desarrolla una peculiar actividad (Ramos Pérez-Torreblanca, 2004) misma que se define por su lógica de sentido que resume y aprehende la proporción de las preocupaciones sociales de las cuales decide hacerse cargo y en la que resulta fundamental la función directiva (Luhmann, 1971). Primero, considerando las interacciones con a lo menos dos grupos de interés clave, a decir, los trabajadores y la comunidad (Bestratén, 2004), sin desmerecer los demás integrantes de los otros grupos sociales con los cuales también se relaciona (Bustamante-Ubilla, 1996).

Desde la ética de la gestión, es preciso indagar las conductas de responsabilidad social al interior de las organizaciones formalmente estructuradas (Teixido *et al.*, 2001) porque los subsistemas de la empresa no se comportan de un modo aislado, sino que mantienen relaciones e interrelaciones complejas entre sí y por lo mismo, generan una relación de simbiosis que naturalmente les hace depender mutuamente de los demás, estableciendo con otros un sistemas de causalidades, beneficios y costos mutuos que se interrelacionan en el entorno (Habermas, 1988). En definitiva, en la medida que las instituciones son libres de definir su propio curso de acción, son responsables también de las consecuencias de dichos actos y, por lo mismo, de confrontar y asumir el costo de transgredir las normas prescritas por la sociedad (Teixido *et.al.*, 2002).

Por eso, actuar con ética en los negocios implica adoptar una visión de largo plazo (Gelinier, 1997) asumiendo una perspectiva compatible con los objetivos de crecimiento y desarrollo de la sociedad y donde la empresa es también una síntesis de conductas humanas basadas en capacidades y talentos específicos de muchos hombres que se expresan en productos y servicios destinados a la sociedad y que, una vez puestos a disposición de sus destinatarios naturales, han de recibir el respaldo, aceptación y elogio sociales (Marlasca, 1997). Este concepto de la ética de negocios genera un “saber hacer” que combina nociones éticas de desarrollo social, de apoyo a la comunidad y de solidaridad, de retorno financiero y de rentabilidad social complementarias, entre otras (Teixido *et.al.*, 2002).

En los 90’ se inició el *boom* de las acciones de “responsabilidad social corporativa” o “filantropía empresarial” en América Latina (Aquino Alves, 2014), por una parte, de la mano del marketing o bien estimulado por las necesidades de poder e influencia en la formulación de las políticas públicas (Scherer & Pallazzo, 2011; Vasconcelos *et al.*, 2012). Por otra parte, las empresas realizan también contribuciones sociales y ambientales de forma superficial, ganándose la crítica social, en tanto que otras, desarrollan la responsabilidad social con profundidad y solvencia incorporándola a la estrategia integral de negocios (Briseño *et al.*, 2011).

Aunque parece difícil escribir una historia de la filantropía empresarial en América Latina, por el desarrollo tardío de la industrialización, se identifican acciones de los “hombres de bien” a través de la Iglesia Católica. En Estados Unidos en cambio, se presentó en la forma de donaciones e inversiones en causas sociales, sin embargo, se la interpretó como un tipo más sutil de poder (Himmelstein, 1997). Por lo mismo, en América Latina, la llamada Responsabilidad Social Empresarial se orientó a “ganar los corazones y las mentes” de la gente y de los líderes de opinión (Baron, 1995), transfiriendo al análisis académico los roles y las motivaciones de las empresas cuando actúan más allá del límite de sentido empresarial de sus respectivos negocios (Luhmann, 1971).

2.1. Responsabilidad Social de las Organizaciones

El concepto de responsabilidad social de las organizaciones reúne, por una parte, la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en un accionar estructurado en la forma de una entidad productiva formal (CCE, 2001) y, por otra, como un conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales que derivan, eventualmente, de los impactos que la actividad productiva transfiere en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos (De la Cuesta y Valor, 2003). La empresa asume de esta forma las innovaciones teórico – prácticas que la realidad ha logrado imponer en el lenguaje colectivo de una sociedad que requiere satisfacciones y que diversas comunidades a través del mundo han sabido incorporar en la forma de políticas y normativas legales diversas.

En lo que corresponde a la gestión interna de las organizaciones, ha surgido con fuerza el enfoque de la gestión del conocimiento mediante el cual los individuos son concebidos en su integralidad, reconociéndoles capacidades y competencias diferenciales que definen el talento humano tendencial como fundamento de la estrategia de gestión humana (Saldarriaga, 2011).

A nivel de las entidades no negocios, sean instituciones públicas u organizaciones sin fines de lucro como las ONG, estas mismas preocupaciones han sido progresivamente validadas por las democracias occidentales (Habermas, 1996) tendiendo paulatinamente a su consolidación y perdurabilidad en el tiempo mediante ajustes a la forma de actuar de las entidades públicas o privadas, no sólo enmarcándose en el cumplimiento a cabalidad de las normativas legales vigentes, sino que también en el establecimiento de relaciones eficaces con todos los agentes sociales con los cuales deben interactuar e integrando entre sus preocupaciones de servicio las derivadas de la responsabilidad social.

En síntesis es posible afirmar que “...esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente, que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad...” (Centro Mexicano para la Filantropía, 2005; Bustamante – Ubilla, 1996).

3. PRÁCTICAS, PROGRAMAS Y CONDUCTAS ÉTICAS

Una aproximación empírica a la práctica de la ética en los negocios se sintetiza a continuación con los resultados de un estudio internacional recientemente realizado por el autor. Se muestran algunos resultados relevantes que permiten caracterizar la realidad chilena como país emergente respecto del país del norte.

El instrumento de recolección de datos se obtuvo de la traducción y adaptación de un cuestionario utilizado por la National Business Ethics Survey 2003, presentado por la *Ethics Resource Center de Washington DC* NBES (2003), el cual fue probado en una muestra piloto. Además, se realizó una prueba estadística de confiabilidad alcanzando un Alfa de Crombach de 0,7151, cifra aceptable para este tipo de estudios.

La población estuvo compuesta por los empleados de las organizaciones localizadas en la Región de Valparaíso, Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Región del Maule y Región del Bío Bío, además de la Región Metropolitana, representando el 64,15% de la población de Chile.

El método de encuesta consideró el plano de cada ciudad y el número de entrevistados por estrato. Se accedió a un máximo de 3 encuestados por hogar, hasta conseguir el número de entrevistados por estrato y por ciudad. Se definió como criterio de reemplazo al hogar inmediato contiguo dentro de la misma calle o de la siguiente.

El muestreo fue del tipo estratificado – a proporcional y la muestra se calculó con un 95% de nivel de confianza (significación $\alpha=5\%$), un error estocástico del 4,34% y varianza máxima; alcanzando a 510 elementos muestrales, considerando organizaciones privadas con y sin fines de lucro así como organizaciones públicas.

Se definieron estratos socioeconómicos por localización cuyo detalle muestra que: un 6% pertenece al estrato ABC1 de más altos ingresos, un 18% al C2 de ingresos medios, un 31% al C3 de ingresos medios bajos y un 45% al estrato D de escasos recursos. Por otra parte, la muestra desglosada por regiones muestra un 14% de pertenecientes a la Región de Valparaíso, un 54% a la Región Metropolitana, un 7% a la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, un 8% a la Región del Maule y un 17% perteneciente a la Región Bío Bío.

El trabajo de campo se realizó en un lapso de 3 semanas consecutivas por cinco entrevistadores que fueron capacitados a fin de obtener información válida y confiable. Como elementos muestrales fueron definidos personas mayores de 18 años, actualmente empleados, que trabajan a lo menos 20 horas a la semana para un empleador cuya nómina es igual o superior a 10 personas.

3.1. Algunos Resultados Empíricos

Respecto de si las organizaciones disponen de alguna norma escrita de conductas éticas, se aprecia en la Tabla 1, que, en el caso norteamericano, la presencia de normas orientadoras es mayor que en Chile alcanzando un 73%. En cuanto a la disposición de medios para reportar anónimamente las conductas inapropiadas, se observa una diferencia aún mayor que la anterior, a favor de Estados Unidos con un 62%. Además, midiendo las acciones de capacitación, se observa que, en Estados Unidos alcanza al 54%, poniendo en evidencia la superioridad de la gestión a la observada en Chile.

Tabla 1 Medios de difusión temas éticos y prácticas éticas en los niveles organizacionales

	Disposición de manuales de conducta ética.	Disposición de mecanismos de denuncia anónima.	Capacitación sobre ética.	Prácticas éticas de los ejecutivos	Prácticas éticas de los supervisores	Prácticas éticas de los compañeros
	%	%	%	%	%	%
Chile	52	25	21	74	61	58
U.S.A.	73	62	54	88	86	64

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los datos del estudio.

Con relación a si los altos ejecutivos en general, muestran o dan buenos ejemplos de conducta ética en el trabajo, los resultados resultaron un poco más alentadores para Chile. Al respecto, se observa que el 74% de los chilenos manifestó estar “*de acuerdo o muy de acuerdo*”, en tanto que en el caso de Estado Unidos esta cifra llega al 88% (Tabla 1). Y, con respecto a si confían en que sus supervisores cumplirán sus promesas y compromisos, en el caso de Estados Unidos esta confianza indica que el 86% está “*de acuerdo o muy de acuerdo*”, en tanto que en el caso chileno la cifra llega sólo a 61%.

Por otra parte, frente a la afirmación de si *“Mis compañeros de trabajo muestran respeto por los empleados que consiguen buenos resultados aun cuando ellos usan prácticas éticamente cuestionables”*, la mayoría de los trabajadores se manifestaron contrarios a tales conductas, de hecho, un 58% de los empleados chilenos se inclinó *“en desacuerdo”* o *“muy en desacuerdo”*, lo que puede ser interpretado como una buena señal, a pesar que en Estados Unidos esta cifra llegó a un 64%. Por último, con una frecuencia más cercana al 60% los empleados chilenos y norteamericanos se expresaron respecto del respeto por quienes logran resultados mediante prácticas cuestionables.

En torno a la eventual presión recibida por las personas a transgredir las normas éticas, los resultados son más evidentes en Chile, llegando a un 29% en cambio en Estados Unidos el porcentaje es solamente un 10% (Tabla 2). Pero, el hecho que los empleados puedan reconocer que se han sentido presionados a violar las normas éticas no significa necesariamente que ellos hayan cedido a tales presiones, sin embargo, de todos modos, tal presión a transgredir normas éticas es una temprana y, tal vez oportuna señal de advertencia que permita a los directivos enfrentar tan sustanciales desafíos éticos.

Por otra parte, un 47% de los empleados chilenos respondió que han observado malas conductas en su organización y sólo un 22% manifiesta que sí han observado este tipo de malas conductas durante el último año en Estados Unidos (Tabla 3). Además, se revela que sólo un 36% de los entrevistados en Chile denunciaron o informaron conductas que violen la ley o las normas de conducta éticas de su organización, cifra que en el caso norteamericano alcanzó un 65%.

Tabla 2 Presiones. Ocurrencias y denuncias de asuntos éticos

	Presión a transgredir normas éticas	Ocurrencia de malas conductas éticas	Denuncia de malas prácticas
	%	%	%
Chile	29	47	36
U.S.A.	10	22	65

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los datos del estudio.

En cuanto a la práctica de la honestidad, resultó ser más frecuente en Estados Unidos con un 85%, versus el 58% de Chile. Ahora si se observa lo que se refiere a la práctica del respeto, la diferencia resulta menor llegando en Chile a 63%, y en Estados Unidos a 78%.

Con relación a si los ejecutivos son responsabilizados si son atrapados violando las normas éticas de la organización, en el caso chileno un 71% se manifestó afirmativamente, en cambio en caso norteamericano esta cifra alcanzó a un 84%. Por otra parte, la mayoría de los empleados en Chile dice que los empleados no-ejecutivos son responsabilizados si son atrapados violando las normas éticas de la organización, de hecho el 90% así lo manifestó, versus el 84% de los empleados norteamericanos que confirma igual conducta. Finalmente, considerando la totalidad de los temas analizados, el 66% de los empleados chilenos se sienten satisfechos con la organización en la que trabajan en tanto que en el caso norteamericano esta cifra llega al 89%.

Tabla 3 Prácticas y aplicaciones de responsabilidades por asuntos éticos

	Práctica de la honestidad	Práctica del respeto	Aplicación de responsabilidades de los ejecutivos	Aplicación de responsabilidades de los empleados no ejecutivos	Nivel de satisfacción
	%	%	%	%	%
Chile	58	63	71	90	66
U.S.A.	85	78	84	84	89

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los datos del estudio.

Analizado el, porqué motivos los empleados se atrevieron a denunciar las malas conductas observadas, en el caso chileno, la principal causa fue “*Yo pensé que era lo correcto de hacer*”, alternativa elegida por un 53% de los encuestados, seguido por “*Yo sentí que podría contar con el apoyo de mi supervisor o gerente*” con un 50%, en cambio en el caso de Estados Unidos la primera fue “*Yo pensé que era lo correcto de hacer*” que fue elegida por un 99%, y luego “*Yo sentí que podría contar con el apoyo de mis compañeros*” con un 68%, lo que demuestra las diferencias que motivan a ambos grupos a denunciar dichos comportamientos.

Tabla 4 Razones para denunciar o no denunciar malas conductas

Razones para denunciar malas conductas	% Chile	% U.S.A.	Razones para no denunciar malas conductas	% Chile	% U.S.A.
Yo pensé que era lo correcto de hacer	53	99	Yo temí la represalia o venganza de mis compañeros	39	30
Yo sentí que podría contar	50	68	Yo no supe a quién	39	16

con el apoyo de mi supervisor o gerente			informar		
Yo creí que se tomaría una acción	22	74	Yo no creí que se tomaría una acción correctiva	28	70
Yo sentí que podría contar con el apoyo de mis compañeros	15	76	Yo temí la represalia o venganza de mi supervisor o gerente	22	41
Yo creí que mi informe se mantendría confidencialmente	14	71	Yo no confié que mi informe se mantendría confidencialmente	14	57

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los datos del estudio.

Medido, por qué no se denuncian las malas prácticas, las razones más comunes en Chile son “*Yo temí una represalia o venganza de mis compañeros*” con un 39%, seguida por “*Yo no supe a quién informar*” elegida por un 38% de los empleados (Tabla 4). Luego en el caso norteamericano se ubica en primer lugar “*Yo no creí que se tomaría una acción correctiva*” con un 77% seguido de “*Yo no confié que mi informe mantendría la confidencialidad*” con un 57% de los empleados.

En cuanto a la afirmación “*Si informo mis preocupaciones éticas, seré visto como una persona conflictiva por los gerentes*” casi el 42% de los empleados chilenos se manifestó de acuerdo, mientras que en Estados Unidos esta cifra sólo alcanza el 22% (Tabla 5). Y respecto de que tan de acuerdo están los empleados con la afirmación “*Si informo mis preocupaciones éticas, seré visto como un soplón o delator por mis compañeros de trabajo*”, más del 56% de los empleados chilenos dijo estar de acuerdo con la afirmación, y tan sólo un 24% de los norteamericanos confirmó dicha apreciación.

Avanzando un poco más en el análisis, respecto de: ¿de qué tipo de malas conductas se trata?, se tiende a aclarar el panorama si se observan las diferencias que existen entre ambos países. Los tipos más comunes en Chile son informes erróneos o registros falsos de horas trabajadas con un 32,7%, comportamiento abusivo o intimidante hacia los empleados con un 29,8%, y discriminación en base a raza, genero, edad o alguna otra categoría con 27,9%. (Tabla 5) En tanto que en el caso norteamericano resultaron con alta frecuencia el comportamiento abusivo o intimidante hacia los empleados 21%, luego informes erróneos o registros falsos de horas trabajadas con un 20% y mentir a los empleados, clientes, vendedores o público con un 19%.

Tabla 5 Tipos de malas conductas observadas

Descripción de mala conducta	% Chile	% U.S.A.
Informes erróneos o registros falsos de horas trabajadas	33	20
Comportamiento abusivo o intimidante hacia los empleados	30	21
Discriminación en base a la raza, genero, edad o alguna otra categoría	28	13
Negar información necesaria para los empleados, clientes, vendedores	23	18
Robar, hurtar o fraudes relacionados	23	12
Acoso sexual	22	11
Mentir a los empleados, clientes, vendedores o publico	21	19
Dar o aceptar sobornos, comisiones o regalos inapropiados	15	4
Falsificar informes financieros	8	5

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los datos del estudio.

En síntesis y, como se puede apreciar del análisis de las tablas presentadas en este estudio, si bien la investigación realizada muestra cifras a favor del país del norte, la ética de los negocios parece ser aún una tarea pendiente en las organizaciones de uno y otro país, trazando un camino que tarde o temprano habrá de ser recorrido, porque la sociedad lo demanda y la comunidad internacional valora cada vez con mayor energía.

4. HACIA UN BALANCE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

El balance de responsabilidad social empresarial (BRSE) o Institucional (BRSI), en esta última denominación aplicable a las instituciones públicas, se constituye en sí mismo en un modelo de gestión que debe *“traducir los principios de responsabilidad corporativos, en variables medibles a través de la construcción de estándares e indicadores a partir de los cuales, y después de un proceso de auditoría social, se pueda concluir que la empresa es socialmente responsable”* (De la Cuesta y Valor, 2003). Más allá de las pérdidas y ganancias financieras, se lo define como *“un instrumento de medición y exposición sistemática de la evolución de los componentes de la calidad de vida, tanto al interior como al exterior de la empresa”* (Bustamante-Ubilla, 2003).

En suma, el Balance de Responsabilidad Social, BRSE, permite a) medir y realizar un seguimiento de los impactos social y ético de la organización, b) apoyar el aprendizaje de prácticas aceptadas socialmente, c) proporcionar información y constituir una base para la elaboración de la estrategia de la organización de forma socialmente responsable, d) facilitar la gestión estratégica de las instituciones y e) entregar información a los distintos entes sociales para la toma de decisiones en el ámbito de la asignación de los recursos (Spear, Roger: 2001).

En lo ético – religioso, ha sido fundamental la promoción de conductas éticas a través de las Encíclicas sociales (Encíclicas Sociales de la Iglesia Católica) y la continua

influencia de las Iglesias sobre las prácticas empresariales para una gerencia responsable con una visión de desarrollo sostenible. También, desde los enfoques laicos de la sociedad (Cortina, 2000), se recurre a los clásicos griegos y latinos para sostener valores y conductas socialmente aceptables que impliquen una valoración colectiva de lo correcto.

Desde la perspectiva Socio – Jurídica, se ha estimulado la asignación equitativa de deberes y derechos así como también se ha propiciado acciones de mitigación o de compensación a los afectados y, eventualmente, de sanciones a los infractores por los impactos producidos sobre terceros. De igual modo, se ha reconocido que, en presencia de desigualdades generadas de manera imprevista o no intencionada, parece imperativo instalar la certeza de que ante el surgimiento de acciones injustas estas pudieran llegar a ser toleradas si, conocidos los efectos e impactos, se generan los beneficios compensatorios pertinentes para los afectados (Manual de Legislación Ambiental, ONU, 1999).

Desde el punto de vista de la gestión estratégica de las organizaciones (Gelinier, 1997), la visión y misión organizacionales se subordinan a una ética social que las obliga de reconocer que toda decisión tiene impacto social y que un balance de responsabilidad social es la herramienta de gestión que facilita su gestión y que permite una elaboración consciente de estrategias con un sentido de responsabilidad que mejore la valoración de las empresas y organizaciones por parte de la sociedad toda (Bustamante-Ubilla, 2003).

En general, el balance de responsabilidad social se potencia cuando se la vincula con factores de gestión de naturaleza estratégica, permitiendo explicar los componentes que definen el éxito competitivo, los rendimientos e innovaciones acometidas, para ser validadas a través de un instrumento que utiliza escalas de medida de orientación cuali-cuantitativa que determinan el grado de relación entre elementos causales y sus efectos a través de indicadores también formalmente validados (Gallardo-Vázquez 2013).

4.1. Estructurando un Modelo de Balance Responsabilidad Social (BRS)

El modelo desarrollado en la década del 90' (Bustamante-Ubilla, 1996), se caracteriza por ser un instrumento factible de aplicar a entidades públicas o privadas. Se clasifica como un balance multilateral y cuantitativo que integra, en términos matemáticos, un conjunto de variables e indicadores con la finalidad de medir los impactos positivos y negativos que se generan como consecuencia de la actividad empresarial o institucional.

El modelo original actualizado al año 2000 y corregido los años 2006 y 2009 por el autor, contempla 17 grupos de variables principales (Cuadro 1) que se desglosan en 103, 105 y 110 variables específicas de responsabilidad social respectivamente que son medidas a través de 1, 2 ó más de los 236, 149 y 160 indicadores cuantitativos de gestión social de cada una de las validaciones del modelo mencionado.

Cuadro 1 Grupos de Variable del Modelo de Balance de Responsabilidad Social

Grupo	Grupo de Variables	Grupo	Grupo de Variables
G1	Situación económica financiera	G9	Compensaciones e incentivos.
G2	Situación comercial	G10	Satisfacción laboral
G3	Producción	G11	Participación y comunicación
G4	Productividad	G12	Capacitación y desarrollo personal.
G5	Personal	G13	Prestaciones laborales
G6	Servicio al Cliente	G14	Condiciones del Trabajo
G7	Relación con la comunidad	G15	Gestión empresarial
G8	Seguridad	G16	Relación con la comunidad nacional e

			Internacional
		G17	Medio ambiente

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los datos del estudio.

Los grupos de variables propuestos en el modelo (Bustamante-Ubilla, 1996) del Cuadro 1, aborda sistemáticamente diversas dimensiones de gestión interna y externa de las organizaciones en referencia a los diversos actores con los cuales las organizaciones se relacionan y con los cuales mantienen relaciones de dependencia e impactos mutuos en la tarea de construir valor, a través de los bienes y servicios producidos, en beneficio de la sociedad. Seguidamente, el modelo expresado en términos algebraicos, representa la sumatoria de un sistema de variables con sus respectivos coeficientes que ponderan los impactos de las evoluciones positivas o negativas en periodos consecutivos de gestión de las organizaciones para reflejar los impactos que éstas tienen sobre la calidad de vida de la sociedad (Bustamante-Ubilla, 2003). El sistema de notación del modelo se muestra sintéticamente a continuación:

Cuadro 2 Notación del Modelo de Balance de Responsabilidad Social

$\text{Impacto social de Grupos, Variables e Indicadores} = \sum_{i=1}^n CV_i * V\%_i * P_i$	
Dónde:	CV_i = Coeficiente de relevancia social de Grupos, Variable e Indicadores (i) $V\%_i$ = Variación porcentual de Grupos, Variables e Indicadores (i) P_i = Coeficiente de ponderación de Grupos, variables e Indicadores (i)

Notación y Significados :	Parámetros:
IRE (Gv_j) = Índice de Responsabilidad Empresarial para Grupos de Variables. IRE (v_i) = Índice de Responsabilidad Empresarial para Variables. IRE (I_i) = Índice de Responsabilidad Empresarial para Indicadoresw. α_j = Coeficiente de importancia para Grupos de Variables (j) α_i = Coeficiente de importancia para Variables (i) α_i = Coeficiente de importancia para Indicadores (i) Xgv_j = Valor adoptado por cada Grupo, con j = 1...17 XV_i = Valor adoptado por cada Variable, con i = G1v1...G17vn XI_i = Valor adoptado por cada Indicador, con i = G1v1...G17vn	(1) $IRE (Gv_j) = F \{ \alpha_j XGv_j \}$ $0 > \alpha_j < 1$ (2) $IRE (V) = F \{ \alpha_i Xv_i \}$ $0 > \alpha_i < 1$ (3) $IRE (I) = F \{ \alpha_i Xv_i \}$ $0 > \alpha_i < 1$

Fuente, Bustamante-Ubilla, 1996, 2003.

4.2. Resultados de Aplicaciones del Modelo RSE

De los estudios de RSE efectuados a la fecha y, con un total que supera las 70 aplicaciones en empresas privadas y, no menos de 15 aplicaciones a instituciones del

Estado, una selección de 20 de ellas (Tabla 6) permite mostrar algunos resultados que validan el Modelo de Balance.

Tabla 6 RESULTADOS BALANCES DE RSE 20 EMPRESAS CHILENAS

EMP	SEC	TAM	Nº V.	USO	P/S	BEN	CT	RES	ORD
1	M	M	31	39,24	0, 300000	19,54590 0	7,63310	11,91580 0	14
2*	M/S	P	42	53,16	0,40690 0	134,9114 00	66,82410	68,08730 0	7
3	M	M	36	45,57	0,24000 0	13,05500 0	2,28850	10,93750 0	15
4	S	G	42	53,16	0,38000 0	123,8148 00	6,58440	117,2304 00	5
5	S	G	20	25,32	0,18800 0	18,15550 0	0,84030	17,31530 0	12
6	S	M	54	68,35	0,53400 0	151,0580 00	14,48200	136,5760 00	2
7	S	M	43	54,43	0,39300 0	139,3070 00	7,10840	132,1986 00	3
8	S	G	74	93,67	0,67700 0	20,52400 0	13,63200	6,892000	18
9	S	G	36	45,57	0,31960 0	93,51240 0	6,57370	86,93870 0	6
10	M	M	26	32,91	0,27530	96,51870	32,71980	63,79890	8

					0	0		0	
11	S	M	33	41,77	0,31250	215,4198	14,64470	200,7750	1
					0	00		00	
12	S	P	12	15,19	0,11120	10,11830	0,0000	10,11830	16
					0	0		0	
13*	E/M	M	37	46,84	0,32900	9,668400	0,04940	9,619000	17
					0				
14	S	G	24	30,38	0,23910	35,53530	11,82840	23,70690	11
					0	0		0	
15	M	P	18	22,78	0,18980	48,81310	3,58400	45,22910	9
					0	0		0	
16	E	G	15	18,99	0,13050	14,36130	1,34400	13,01730	13
					0	0		0	
17	S	G	52	65,82	0,50950	45,95100	8,95200	36,99900	10
					0	0		0	
18	S	M	32	40,51	0,33470	35,70800	32,42600	3,282000	19
					0	0			
19	S	G	29	36,71	0,28210	10,52500	20,07800	-	20
					0	0		9,552000	
20	S	M	53	67,09	0,52550	133,3210	4,13300	129,1880	4
					0	00		00	
			35,45	44,87 3	0,319	68,491	12,786	55,714	
DEV			15,16	19,19	0,162	61,995	15,868	58,987	

		4	4					
--	--	---	---	--	--	--	--	--

EMP=Empresa; SEC= Sector; TAM= Tamaño; N°V= Número de variables; USO= % de Uso de variables; PS= Prioridad Social; BEN= Beneficio CT= Costo RES= Resultado; ORD= Ordinal; PRO= Promedio; DEV: Desviación estándar.

(*)De las 20 empresas seleccionadas, 2 de ellas, las indicadas con los N°2 y 13, integran dos sectores industriales.

Se destaca, que las tres empresas que hacen el mayor uso de Variables de RSE (5° columna) pertenecen al Sector Servicios y sus tamaños son Mediano y Grande, poniendo de manifiesto un hallazgo relevante según el cual, las empresas que en mayor medida se aproximan a la gestión de Variables Sociales, no son precisamente las relacionadas con los procesos de transformación industrial. Especial atención merece el hecho que dos de estas empresas son Instituciones de Educación de nivel medio, en tanto que la primera de ellas es un Banco de cobertura nacional. Al mismo tiempo se observa la gran disparidad de resultados; desde organizaciones que muestran pérdidas sociales (la N° 20) hasta aquella que alcanza el beneficio social más relevante (la N° 11).

Los beneficios y costos sociales de la Tabla 6 muestran cómo las empresas gestionan la Responsabilidad Social, sin embargo, para los efectos de analizar y concluir respecto de la eficacia y eficiencia de la misma, es necesario conocer cuales fueron efectivamente las variables utilizadas e identificar cuáles de ellas generaron pérdidas o ganancias sociales.

4.3. Aplicación del BRSI en un Hospital Público de Alta Complejidad

Ejemplificando cómo es posible gestionar la responsabilidad social, se presenta a continuación el resultado de un Balance de Responsabilidad Social Institucional, BRSI, recientemente aplicado al interior de un Hospital Público chileno de alta complejidad por un periodo de 2 años consecutivos.

La información utilizada para la elaboración de los indicadores del balance se obtuvo de los anuarios estadísticos, bases de datos y reportes proporcionados por los sistemas de

gestión del Hospital y la información proporcionada por los Departamentos de Presupuesto y de Inversión del Servicio Regional de Salud, además, se recogieron los informes estadísticos de los departamentos administrativos y unidades clínicas del Hospital. En aquellos casos, en los cuales no se dispuso de información suficiente para medir algunos de los indicadores, se asignó el valor 0. Los resultados de la aplicación del modelo de BRSI para instituciones de salud públicas se entregan en la Tabla 7.

Tabla 7 Balance de Responsabilidad Social de un Hospital de Alta Complejidad chileno.

Nº	COD	Variable	COE	INF	Factor	VAR	Activo	Pasivo
1	G1V1	Estructura Presupuestaria	0,0158	100	1,5769	0,0496	0,0782	
2	G1V2	Cumplimiento Presupuestario	0,0068	100	0,6849	-0,0011		0,0007
3	G1V3	Brecha de eficiencia	0,0204	100	2,0389	-0,1053		0,2148
4	G1V4	Sustentabilidad	0,0191	100	1,9114	-0,0318		0,0608
5	G2V3	Cobertura	0,0115	100	1,1469	0,0000	0,0000	
6	G3V1	Calidad	0,0245	100	2,4530	-0,1302		0,3194
7	G3V2	Cantidad	0,0123	100	1,2265	-0,0141		0,0173
8	G3V4	Costos	0,0175	100	1,7522	-0,1037		0,1817
9	G4V1	Productividad técnica	0,0180	100	1,7999	-0,0545		0,0981
10	G5V1	Dotación de cargos	0,0091	100	0,9079	-0,0022		0,0020
11	G5V2	Clima organizacional	0,0199	100	1,9911	-0,0295		0,0588
12	G5V3	Formación en seguridad	0,0204	100	2,0389	0,0000	0,0000	
13	G5V4	Salarios	0,0223	100	2,2300	0,0714	0,1591	
14	G6V2	Satisfacción usuaria	0,0242	100	2,4212	0,2275	0,5507	
15	G6V3	Relación con los usuarios	0,0210	100	2,1026	0,0000	0,0000	

Nº	COD	Variable	COE	INF	Factor	VAR	Activo	Pasivo
16	G7V1	Articulación en Red salud pública y privada	0,0170	100	1,7044	0,2000	0,3409	
17	G7V2	Imagen Institucional	0,0223	100	2,2300	0,0000	0,0000	
18	G7V3	Participación en actividades comunidad	0,0170	100	1,7044	0,0000	0,0000	
19	G8V1	Seguridad permanencia en el empleo	0,0191	100	1,9114	0,0181	0,0346	
20	G8V2	Prevención de accidentes del trabajo	0,0164	100	1,6406	0,7342	1,2046	
21	G8V3	Enfermedades profesionales	0,0126	100	1,2584	-1,5778		1,9854
22	G9V1	Sistema de remuneraciones	0,0201	100	2,0070	-0,0142		0,0285
23	G9V2	Reconocimiento de meritos	0,0162	100	1,6247	0,0000	0,0000	
24	G9V3	Sistema de ascensos y promociones	0,0153	100	1,5291	0,2295	0,3509	
25	G9V8	Pagos de remuneraciones	0,0212	100	2,1185	0,0000	0,0000	
Término de la Tabla								

Continuación de la Tabla								
Nº	COD	Variable	COE	INF	Factor	VAR	Activo	Pasivo
26	G9V9	Vacaciones - Permisos administrativos	0,0167	100	1,6725	0,0000	0,0000	
27	G9V10	Bonos y asignaciones	0,0073	100	0,7327	0,0424	0,0310	
28	G10V1	Satisfacción laboral	0,0225	100	2,2459	0,0000	0,0000	
29	G10V3	Ausentismo laboral	0,0086	100	0,8601	-0,2927		0,2517
30	G10V4	Rotación del personal	0,0089	100	0,8920	0,0665	0,0593	
31	G11V1	Relaciones laborales	0,0204	100	2,0389	0,0000	0,0000	
32	G11V2	Derecho de opinión	0,0167	100	1,6725	0,0000	0,0000	

33	G11V3	Sistema de participación	0,0037	100	0,3664	0,0000	0,0000	
34	G11V5	Comunicaciones	0,0145	100	1,4495	0,0000	0,0000	
35	G12V1	Capacitación y desarrollo	0,0199	100	1,9911	0,2289	0,4557	
36	G12V6	Vías de progreso personal	0,0186	100	1,8637	0,3000	0,5591	
37	G13V1	Fondo de salud	0,0201	100	2,0070	0,0000	0,0000	
38	G13V9	Incentivo a las jubilaciones	0,0167	100	1,6725	0,0000	0,0000	
39	G13V12	Permisos de maternidad	0,0132	100	1,3221	0,3817	0,5046	
40	G14V1	Condiciones de trabajo	0,0218	100	2,1822	0,0000	0,0000	
41	G14V3	Tecnología	0,0175	100	1,7522	2,7717	4,8564	
42	G14V4	Duración de la jornada	0,0153	100	1,5291	0,0000	0,0000	
43	G14V6	Situación de la mujer	0,0194	100	1,9433	0,0286	0,0556	
44	G15V1	Estructura organizacional	0,0228	100	2,2778	0,0000	0,0000	
45	G15V2	Evaluación del desempeño	0,0174	100	1,7362	0,0000	0,0000	
46	G15V3	Cumplimiento responsabilidad Institucional	0,0221	100	2,2141	0,0000	0,0000	
47	G15V7	Empleo de recursos humanos y materiales	0,0162	100	1,6247	0,0722	0,1173	
48	G15V8	Brecha de eficiencia de la producción	0,0215	100	2,1504	0,0262	0,0564	
49	G15V9	Inversión infraestructura	0,0147	100	1,4654	-0,6667		0,9770
50	G15V10	Centros de responsabilidad	0,0119	100	1,1946	0,0000	0,0000	
51	G16V1	Contribución a las normas gubernamentales	0,0156	100	1,5610	0,0000	0,0000	
52	G16V2	Responsabilidad social de la información	0,0161	100	1,6088	0,0000	0,0000	

53	G16V3	Prestigio de la empresa	0,0221	100	2,2141	0,0000	0,0000	
54	G16V4	Uso de medios de comunicación públicos	0,0162	100	1,6247	0,0000	0,0000	
55	G17V1	Conservación del ambiente	0,0221	100	2,2141	0,0000	0,0000	
56	G17V5	Contaminación del medio ambiente	0,0218	100	2,1822	0,0000	0,0000	
57	G17V6	Amenazas a la salud de la población	0,0229	100	2,2937	0,0000	0,0000	
58	G17V7	Ahorro de energía	0,0143	100	1,4336	0,0000	0,0000	
Sub total							9,4145	4,1961
Beneficio Social							0	5,2183
Totales Iguales Activos y Pasivos							9,4145	9,4145

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de los datos del estudio.

Notas: COD = Código; COE= Coeficiente; INF= Inflator; VAR= Variación.

En general se observa que los resultados netos son positivos, reportando beneficios superiores a los costos sociales. Para el periodo se observa un beneficio social neto de UES 5,2183 Unidades Estándares de Satisfacción que representa el valor transferido por la organización a la sociedad (cuentas de activo) previa sustracción de las obligaciones por los impactos negativos que infringen a la sociedad las actuaciones del Hospital Complejo analizado (cuentas de pasivo).

Al relacionar los beneficios totales con los costos totales se observa que, por cada 2,24 puntos porcentuales de creación de valor positivo para la sociedad, se genera 1 punto porcentual de impacto negativo. Además, al examinar la Tabla 7, se observa que de las 58 variables del balance, 45 reportan resultado positivo y solo 13 registran evolución negativa.

Dentro de las cuentas activos, la variables con mayor incidencia son tecnología y prevención accidentes del trabajo, representando el 64% de los benéficos sociales generados en el periodo, por otra parte, las cuentas de pasivo más trascendentes son

enfermedades profesionales e inversión en infraestructura cuyo desempeño negativo representa el 70% de los costos sociales.

Examinados los grupos de variables, se constata que el grupo condiciones de trabajo aporta el 52,17% de los impactos positivos, le sigue seguridad y permanencia en el empleo y condiciones del puesto de trabajo con un 13,16% y, en tercer lugar, las variables de capacitación y desarrollo con un 10,78%.

En el caso de los costos sociales, el grupo de variables de seguridad permanencia en el empleo y condiciones del puesto de trabajo representa el 47,32 % de los impactos negativos, el segundo lugar las variables de gestión institucional con un 23,28%, y en tercer lugar del grupo de variable de producción con un 12,35%. En general, estas variables representan el 76,12% y 82,95% de los impactos positivo y negativo respectivamente.

La información proporcionada por el modelo permite orientar las acciones de los directivos en torno a potenciar el beneficio social de la gestión administrativa, sin embargo, en el caso particular del Hospital analizado, presenta algunas limitaciones en relación a la accesibilidad a la información requerida para efectuar las mediciones, aun cuando se logró estimar más del 50% de los indicadores propuestos.

En general, los indicadores que no contaron con información correspondieron principalmente a índices de opinión, que se recogen por medio de encuestas y entrevistas y que debieran ser implementados, en lo interno, con la finalidad de mejorar la gestión de la motivación, liderazgo y manejo de conflictos del personal, entre otros factores contributivos del clima organizacional y, en lo externo, colaborar con la gestión de la satisfacción usuaria de quienes buscan satisfacer sus necesidades de salud, entre otros diversos actores sociales externos que se relacionan con las entidades de salud de alta complejidad.

5. CONCLUSIONES

Con relación a las prácticas éticas en las organizaciones chilenas respecto de las norteamericanas, parece evidente que en Estados Unidos las empresas disponen de manuales, código y políticas éticas superando a las chilenas. Algo similar ocurre

respecto de la comunicación de conductas inapropiadas y la capacitación, ubicándolas en alrededor de un 30% por encima.

Con relación a los buenos ejemplos de conducta ética en el trabajo, la percepción en Estados Unidos es superior a la chilena, así también ocurre con el cumplimiento de promesas y compromisos que se ubica un 25% por encima de la percepción. Dato preocupante si se considera la importancia de la confianza en los supervisores y ejecutivos para el cumplimiento de objetivos en función de llevar a cabo políticas de comportamiento ético. Finalmente, alrededor del 60% de las percepciones en ambos países confirman el respeto frente a quienes logran resultados transgrediendo normas éticas.

Sin embargo, aún y cuando la presión a transgredir las normas parece más alta en Chile que en Estados Unidos, no significa necesariamente que los trabajadores chilenos accedan a dichas presiones. Al tiempo que, la observación de malas conductas en las organizaciones resultó ser el doble en Chile, se revela que la frecuencia de denuncia o información de las mismas alcanza sólo a la mitad de la evidenciada en Estados Unidos y que la práctica de la honestidad y del respeto resultó un 47% y un 24% más frecuente en Estados Unidos que en Chile respectivamente.

Con relación a la frecuencia con que son atrapados quienes violan las normas, en Chile ésta es inferior en un 9% respecto del caso norte americano sin embargo, la frecuencia con que los empleados no ejecutivos son responsabilizados es superior en un 7% respecto del caso norte americano, evidenciando esto en niveles de satisfacción de los trabajadores chilenos un 26% inferior a los de Estados Unidos.

En síntesis, se puede afirmar que en Chile las percepciones de los empleados son más negativas que las de sus pares norteamericanos respecto de los comportamientos transgresores, buenos ejemplos, factibilidad de denuncia, frecuencia de detención e incluso motivos para no denunciar las malas conductas éticas en las organizaciones, demostrando la distancia cultural que se observa entre ambas naciones.

Respecto de la efectividad de medir la gestión de la responsabilidad social en las organizaciones chilenas, en particular en un Hospital Público de Alta Complejidad, en

general, se constata que las variables sujetas a medición, son aquellas que tanto agentes internos como externos consideraron relevantes de gestionar, y por lo tanto, son las que tienen mayor transcendencia en los resultados sociales del Hospital. En particular, el número de variables recogidas en el modelo se validó por todos los agentes interesados tales como comunidad local, directivos y funcionarios de salud. En total se identificaron 58 variables, las cuales abarcan principalmente aspectos financieros, laborales, de satisfacción usuaria, medioambiental, y de producción, entre otros.

Se verificó que al aplicar el modelo para el periodo de dos años consecutivos, aproximadamente el 78 % de las variables analizadas tiene un impacto positivo o nulo sobre el bienestar social y sólo un 22% presentaron un desempeño negativo. El 64% del impacto positivo lo contribuyeron las variables de tecnología y prevención de accidentes del trabajo, principalmente como consecuencia de un incremento en el número de iniciativas de inversión tecnológica y una disminución del número de accidentes y días de licencias de funcionarios atribuidos a esta situación. Por otra parte, el 70% de los impactos negativos se explican por la evolución de las variables enfermedades profesionales e inversión en infraestructura, además, durante el periodo se observa un incremento en el número de casos de licencias por enfermedad laboral y la no materialización de inversiones.

En general, se determinó que el Hospital de Alta Complejidad efectivamente logra un impacto neto positivo en la sociedad, apreciándose que aproximadamente el 52% de los beneficios sociales son el resultado de la inversión en tecnología y el 47% de los costos corresponden al aumento de las enfermedades profesionales. Por otra parte, al examinar por grupos de variables, se constata que aproximadamente el 76% de los impactos positivos se concentran en los grupos de variables asociadas a condiciones de trabajo, permanencia en el empleo y condiciones del puesto de trabajo, y capacitación y desarrollo. En el caso de los costos sociales, el 83% del impacto negativo está concentrado en el grupo de variables de seguridad, permanencia en el empleo, gestión institucional, y producción.

Finalmente, el presente capítulo permite concluir que la implementación de nuevos instrumentos de gestión como es el Balance de Responsabilidad Social Empresarial o Institucional según sea el caso, es ya una práctica instalada en las organizaciones y, en particular se consolida su uso, cuando en su elaboración han sido convocados los actores sociales relacionados.

Es por ello que, la aplicación del Modelo de BRS, necesita contar con el apoyo y patrocinio directivo así como también con el mayor número de aportaciones profesionales y técnicas al interior de una organización. En lo externo también se requiere de validaciones tales como las provenientes de los representantes sociales, sindicales, profesionales, universidades, Parlamento, Instituciones Públicas y de los usuarios organizados de la sociedad civil.

El Balance contribuye, con las herramientas técnicas que permiten cuantificar, medir y evaluar la efectividad de la gestión de las organizaciones determinando el nivel de los impactos positivos o negativos que derivan de la gestión administrativa, productiva o de relacionamiento de las organizaciones con los agentes sociales de interés.

En suma, este modelo permite finalmente, transferir a los directivos diversa y variada información trascendente al momento de definir las estrategias orientadoras de organizaciones empresariales o de instituciones públicas, en sus respectivas áreas de influencia y contextos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ALVES**, Mário Aquino; Reficco, Ezequiel; Arroyo, Juan. 2014. Perspectivas Sobre la Situación y Proyección de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. RAE | São Paulo | V. 54 | n. 1 | jan-fev 2014 | 10-11.
2. **BARON**, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), p. 47-65.
3. **BESTRATÉN** Belloví, Pujol Manuel, Senovilla Luis. Responsabilidad social de las empresas, tipos de responsabilidades y plan de actuación. Ministerio de Trabajo y

Asuntos Sociales, España. 2004 [en línea]. [31/05/2005]. Disponible en: <http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_644.htm >

4. **BRISEÑO** García, Arturo; Lavín Verástegui, Jesús y García Fernández. Francisco. 2011. Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. Contaduría y Administración, No. 233, enero-abril 2011: 73-83
5. **BUSTAMANTE-UBILLA**, Miguel A.: “Elaboración de un Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial para las empresas de la Séptima Región del Maule, Chile”, Tesis Doctoral dirigida Dr. Gil Vegas José M. Universidad de Deusto, España 1996.
6. **BUSTAMANTE-UBILLA**, Miguel A. 2003. “Fundamentos de un modelo de balance de responsabilidad empresarial”, Revista científica do programa de mestrado académico em admimistracao da universidade do vale do Itajai Univali, Brasil, Vol. 10, Nº 2, mayo – agosto de 2003.
7. **CENTRO** Mexicano para la Filantropía, 2005, Curso de Introducción a la RSE para docentes universitarios disponible en: <http://www.cemefi.org> [11/04/2005]
8. **CCE**, Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa”, Bruselas, 2001.
9. **CORTINA**, Adela, 2000, Ética de la empresa, Ed. Trotta, Quinta edición, Madrid, 152 p.
10. **CRESPO** Razeg, Faride, Entre el Concepto y la Práctica: Responsabilidad Social Empresarial. Estudios Gerenciales, Vol. 26 Nº 117 (Oct. – Dic. 2010) 119-130.
11. **DE LA CUESTA**, Marta y Valor, Carmen: “Responsabilidad social de la empresa, concepto, medición y desarrollo en España”, Boletín ICE económico Nº 2755, Enero 2003.
12. **DRUCKER**, P.F. (1984). The New Meaning or Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.
13. **ENCÍCLICAS SOCIALES** de la Iglesia Católica¹: *Libertas Sobre la libertad humana*, Carta Encíclica del Sumo Pontífice León XIII, 20 de junio de 1888; *Rerum Novarum*, Sobre la cuestión social, Carta Encíclica del Sumo Pontífice León XIII, 15 de mayo de 1891; *Quadragesimo Anno*, Sobre la restauración del orden social y su

perfeccionamiento de conformidad con la ley evangelizadora, Carta Encíclica de Santidad Pío XI, 15 de mayo de 1931; Mater et Magistra, Sobre el reciente desarrollo de la cuestión social a la luz de la Doctrina Cristiana, Carta encíclica de Santidad Juan XXIII, 15 de mayo de 1961; Populorum progressio, Sobre el desarrollo de los pueblos, Carta Encíclica del Sumo Pontífice Pablo VI, 26 de marzo de 1967 y; Laborem Exercens, Sobre el trabajo Humano, Carta Encíclica del Sumo Pontífice Juan Pablo II en el 90 aniversario de la Rerum Novarum, 14 de septiembre de 1981. Disponible en:

<http://es.catholic.net/biblioteca/libro.phtml?consecutivo=171&capitulo=1565>

14. **ETXEBERRIA**, Xavier, 2000, *Ética de la Diferencia*, segunda edición, Editorial Deusto, Bilbao, España, 299 p.
15. **GALLARDO-VÁZQUEZ**^A Dolores*, Sánchez-Hernández^b María Isabel y Corchuelo-Martínez-Azúa^c María Beatriz. 2013. **Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa**. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 16 (1) (2013) 11-23.
16. **GELINIER**, Octave, 1976, “Estrategia Social de la Empresa”, Editions Hommes et Techniques, Asociación para el progreso de la Dirección, Madrid, 335 p.
17. **GELINIER**, Octave, 1997, *Ética de los negocios*, Ed. Limusa – Noriega Editores, México. 187 p.
18. **HABERMAS**, Jürgen, 1996, *La Lógica De Las Ciencias Sociales*, Editorial Tecnos S.A., Tercera Edición. Primera Edición en 1988, Madrid, 506 p.
19. **1. HABERMAS, J.** Between facts and norms: contributions to a discourse theory of Law and democracy. Cambridge: Polity, 1996.
20. **2. HIMMELSTEIN, J.** Looking good and doing good: corporate philanthropy and corporate power. Indiana: Indiana University, 1997.
21. **KENICHE Ohmae**, 1988, “La mente del Estratega: El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios”, Editorial McGraw-Hill Santafé de Bogotá, Colombia, p. 16. Identifica dentro del llamado pensamiento estratégico dos importantes etapas globales, la resolución de problemas y la planificación de la implementación. 202 p.

22. **LUHMANN**, Niklas, 1971, Observaciones De La Modernidad: Racionalidad Y Contingencia En La Sociedad Moderna, Editorial Paidós, Barcelona, España. 203 p.
23. **MARLASCA**, Antonio, 1997, Introducción a la ética, EUNED, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica,. 168 p.
24. **MELÉ**, Domènec, 1995, Dimensión ética de la estrategia empresarial. Boletín AECA, 35
25. **MUGARRA** Elorriaga, Aitziber: “Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas”, CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa, Nº 39, noviembre 2001.
26. **MANUAL DE LEGISLACIÓN AMBIENTAL, ONU, 1999.** Programa De las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/49471429/manual-de-legislacion-ambiental-ONU>.
27. **RAMOS**, Pérez-Torreblanca, Eva. 2004. Modelo de Gestión: Responsabilidad Social Empresarial. Proyecto Fondef. (USEC) General Holley 186 B· Providencia· Santiago
28. **RAWLS**, Jhon, 1971, “A Theory of Justice”, Harvard University Press, Cambridge, Mass., E.E.U.U. 1971, Fondo de Cultura Económica, p. 13, 650 p.
29. **REVISTA CAPITAL**, nº 132 de mayo de 2004.
30. **RINNOY**, Kan, Revista Capital, 20-05-2004, edición número 132.
31. **SALDARRIAGA RÍOS**, Juan Guillermo. 2011. Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios gerenciales, 29 (2013) 110 – 117
32. **SCHERER**, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
33. **SPEAR**, Roger: 2001. “Balance social en la economía social, enfoques y problemática”, CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa, Nº 39, noviembre 2001.
34. **TEIXIDO**, Soledad, Chavarri, R., Castro, A., 2001, “Responsabilidad social empresarial: innovación y desafíos”, III Encuentro ISTR-LAC “Perspectiva latinoamericana sobre el tercer sector”, Buenos Aires, Argentina, 28 p.

35. **TEIXIDO**, Soledad, Chavarri, R., Castro, A., 2002, “Responsabilidad social empresarial en Chile: Perspectivas para una matriz de análisis”, 28 p.
36. **VASCONCELOS**, I. F. F. G. D., Alves, M. A., & Pesqueux, Y. (2012). Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 52(2), 148-152.
37. **VIAL** Larrain, Juan, 1992 “Breve tratado de filosofía moral” Santiago de Chile.
38. **WIDOW**, Juan, 1984, “El Hombre Animal Político”, Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 338 p. Capítulos 4 y 5 se refieren al Hombre de la Sociedad, deberes y Orden Natural p. 39-61.

El estado de Guanajuato, breve análisis de un nicho de mercado para la industria automotriz.

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya Salvatierra

México

Dr. Edwin Hernando Alonso Niño

Universidad Santo Tomás

Colombia

Dr. Luis Alberto Benites Gutiérrez

Universidad Nacional de Trujillo

Perú

Resumen

México está ubicado en el centro del mundo automotriz, contando con los dos corredores de manufactura más importantes de Norteamérica; pues el país posee más de 3,000 km de frontera con Estados Unidos, que es el comprador más grande del sector en el mundo, contando con una tradición de casi un siglo en este sector, pues La primera planta de la industria automotriz se estableció en México en 1921; por ello en la actualidad la oferta de modelos disponibles para el consumidor mexicano se ha duplicado, pasando de 213 modelos en el año 2000, a más de 300 modelo en 2008; cabe mencionar que durante este último año se vendieron aproximadamente 1 millón 100 mil unidades.

La industria automotriz en Guanajuato es uno de los temas que representa un nicho de mercado para las empresas del sector de plásticos. Para la Ciudad de Celaya este sector representará un auge económico con el establecimiento de la planta armadora de vehículos ligeros de Honda, al tener programados invertir 800 millones de dólares, que generará tres mil 200 nuevos empleos directos y alrededor de ocho mil indirectos; con ello el sector automotriz contribuye a la producción manufacturera mexicana, al aportar más de 17% del PIB manufacturero y emplear al 15% del personal de dicho sector.

Las Universidades participan activamente, con estrategias académicas que contribuyan a la formación de capital humano; ya que la industria automotriz se ha convertido en uno de los más importantes motores del crecimiento económico y en eje de la competitividad del país.

Palabras Claves: sector automotriz, estrategias académicas, Guanajuato.

Key Word: automotive sector, academic strategies, Guanajuato.

Introducción

México se ubica entre los diez principales productores de automóviles, camiones, partes y componentes del mundo. Nuestro país cuenta con una industria madura y dinámica que continúa en crecimiento. En 2008, la producción nacional rebasó los 2 millones de unidades, con un crecimiento del 4 por ciento respecto a 2007. Asimismo, las exportaciones mexicanas de automóviles durante 2008, alcanzaron 3 por ciento más que en el año anterior.

Es por ello que 8 de las 10 armadoras líderes de autos del mundo cuentan con plantas de ensamblaje en México; inclusive existen más de mil empresas de autopartes establecidas en el país, la gran mayoría de ellas de origen extranjero, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Plantas armadoras de autos en México

Empresa	Estado	Ciudad	Año inicio	Producto
Chrysler	Coahuila	Saltillo	1981	Camiones Ram
			1981	Motores
	Estado de México	Toluca	1968	Journey, PT Cruiser deja de producirse en 2010
			2011	Fiat 500
Ford Motor	Estado de México	Cuautitlán	1932	En 2007 cerrada por remodelación
			2010	Reapertura con Nuevo Fiesta
	Sonora	Hermosillo	1986	Fusión, Milan y MKZ. Para exportación Fusión Híbrido, Milan Híbrido y MKZ Híbrido.

	Chihuahua	Chihuahua	1983	Motores
General Motors	Coahuila	Ramos Arizpe	1979	SRX, Captiva, Chevy, HHR, Monza, Vue
	Guanajuato	Silao	1992	Escalade EXT, GMC Sierra, Avalanche, Pick up Silverado. Para exportación Silverado
			2008	Transmisiones
	México	Toluca	1935	Motores
	San Luis Potosí	San Luis Potosí	2008	Aveo
			2008	Transmisiones
Honda	Jalisco	El Salto	1995	Accord 4 puertas deja de producirse en 2007
			2007	CR- V
	Guanajuato	Celaya	2014	
Mazda	Guanajuato	Salamanca	2013	Mazda 2, Mazda 3
Nissan	Aguascalientes	Aguascalientes	1982	Sentra, Tiida HB y March
			2013	Motores 4 cilindros
	Morelos	Cuernavaca	1966	Camiones pick up, Frontier L4, Tsuru y Tiida Sedán.
Toyota	Baja California	Tecate	2004	Tacoma
Volkswagen/Audi	Puebla	Puebla	1964	Beetle, Jetta (6a. Gen), Clasico (Jetta/Bora 4a Gen), Golf Variant (6a Gen)/Jetta SportWagen y Camiones Pesados

	Guanajuato	Silao	2013	Motores de alta tecnología
	Puebla	San José Chiapa	2016	AQ5

Fuente: elaboración propia con datos de

Aspectos estratégicos para el país.

México está ubicado en el centro del mundo automotriz y es el punto donde confluyen los dos corredores de manufactura más importantes de Norteamérica.

El país posee más de 3,000 km de frontera con Estados Unidos, que es el comprador más grande del sector en el mundo. Cuenta también con 11,000 km de litorales, lo que favorece el contacto con Asia y Europa.

México cuenta con 12 tratados y acuerdos comerciales con 44 países, los cuales representan el 15% de la población mundial. Además, el sistema legal y político de México favorece el desarrollo de nuevos negocios y ofrece seguridad jurídica para la inversión.

- ✓ 27,000 km de vías férreas
- ✓ 85 aeropuertos
- ✓ 123,000 km de carreteras principales
- ✓ 16 puertos marítimos internacionales

México es el país con los costos de operación más competitivos, y la industria automotriz mexicana genera más de un millón de empleos como sigue:

- ✓ 55,000 empleos en Armadoras
- ✓ 433,000 empleos en Industria de autopartes
- ✓ 83,000 empleos Distribuidores
- ✓ 167,000 empleos Mercados de repuestos
- ✓ 322,000 empleos Centros de servicio (talleres mecánicos)

En cuanto a experiencia

La primera planta de la industria automotriz se estableció en México en 1921. Nuestro país tiene una tradición de casi un siglo en este sector.

Los productos que se hacen en México han posicionado al país como una plataforma para el desarrollo y la fabricación de vehículos, partes y componentes globales con los más altos y estrictos estándares de calidad internacional.

Por ello, México se ha afianzado como un destino atractivo para las inversiones en el sector automotriz. Tan sólo en 2008, empresas como GM, Ford y VW anunciaron inversiones por más de 7 mil millones de dólares, para la fabricación de vehículos completos, motores y transmisiones, entre otros.

En cuanto al gran mercado interno

El mercado automotriz en México no sólo ha crecido en cantidad, sino en calidad y variedad.

La oferta de modelos disponibles para el consumidor mexicano se ha duplicado, pasando de 213 modelos en el año 2000, a más de 300 modelo en 2008; cabe mencionar que durante este último año se vendieron aproximadamente 1 millón 100 mil unidades.

Amplia red de proveeduría

En el país se han establecido las principales empresas de autopartes de Norteamérica, Asia y Europa con la finalidad de garantizar las entregas “justo a tiempo” y facilitar la flexibilidad de producción requerida por las armadoras.

- ✓ 100 de las empresas más importantes de autopartes mundiales están en el país, entre las que destacan: Tenneco, Robert Bosch, Denso, Delphi, Magna, Visteon, Eaton, Valeo, Bridgestone/Firestone, Johnson Controls, Michelin, Aisin Seiki, Goodyear, Lear, ThyssenKrupp, Faurecia, Siemens, San Luis Rassini, Metalsa y Brembo, entre muchas más.

Durante 2008, México produjo cerca de 30 mil millones de dólares en autopartes, mismas que tuvieron como destino principal Estados Unidos, con el 80% de la producción.

Figura 1. Datos de costos operativos de Mano de Obra



Fuente: (Proméxico, 2010)

El tamaño relativamente pequeño de las plantas en el país permite utilizar su capacidad instalada con mayor intensidad que las grandes naves de manufactura de Michigan o Canadá, situación que influye en los costos laborales como se muestra en la figura 1.

Características del Estado de Guanajuato

Datos básicos

Capital: Ciudad de Guanajuato

Superficie: 30,491 km²

Población: 4,893,812 hab.

Número de Municipios: 46.

Clima de negocios

Guanajuato es un lugar histórico donde la cultura y los negocios se mezclan para ofrecer una buena calidad de vida.

La entidad dispone de ventajas comparativas importantes para competir con éxito en el turismo, entre las que podemos mencionar una óptima ubicación geográfica, excelentes condiciones climáticas, un espacio físico confortable, un espacio cultural rico, diverso y con personalidad construido sobre la base de un valioso patrimonio histórico, artístico, arqueológico y monumental, así como la existencia de áreas naturales protegidas.

El Producto Interno Bruto (PIB) del estado ascendió a poco más de 400 mil millones de pesos en 2008, con lo que aportó 3.7% al PIB nacional.

Las actividades terciarias, entre las que se encuentran el comercio y los servicios inmobiliarios, aportaron 58.4% al PIB estatal en 2008.

Los principales centros comerciales son León, Celaya, Irapuato, Salamanca, Guanajuato y Pénjamo.

Tiene importantes relaciones comerciales con Guadalajara, Ciudad de México, Monterrey, y el extranjero, lo que hace posible el intercambio de bienes y servicios con la entidad.

Ubicación geográfica estratégica, infraestructura y comunicaciones

Está localizado en el centro del país, dentro del llamado triángulo dorado, Ciudad de México-Guadalajara-Monterrey, donde en un radio de 400 Km. se encuentra localizada 60% de la población, 80% del mercado mexicano, 70% del comercio internacional y 70% de la industria automotriz mexicana.

Guanajuato cuenta con 1,085 kilómetros de vías férreas y posee un aeropuerto internacional.

La entidad cuenta con 54 oficinas telegráficas, 119 estaciones de microondas, 14 canales de televisión y 53 estaciones radiofónicas. Guanajuato es uno de los estados

que cuenta con el mayor número de habitantes por oficina de correos, con un servicio cada vez más ágil.

Recursos humanos

Guanajuato reportó cerca de 2 millones de trabajadores en el tercer trimestre de 2009, principalmente en las manufacturas y el comercio, lo que representó 6.8% y 5.0% respecto al personal ocupado en esos sectores a nivel nacional.

De un total de 91,602 egresados del área de ingeniería y tecnología en el país, 2,729 egresaron de Guanajuato, lo que representó 3.0% del total, durante el ciclo escolar 2006-2007.

Varios centros comerciales de primer nivel, como Plaza Mayor, Centro Max y La Gran Plaza en León y Plaza Cibeles en Irapuato.

Guanajuato cuenta con 646 unidades médicas, 613 de consulta externa y 33 hospitales.

Ocupa el sexto lugar en fuerza laboral y empleo.

Inversión extranjera

Guanajuato recibió 156 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) en 2008, lo que representó 0.7% de la IED recibida en México.

La industria manufacturera concentró 87.4% de la inversión extranjera directa recibida por el estado en 2008, el resto se dirigió al sector comercio, agricultura y ganadería, y minería y petróleo.

Los sectores que más inversión han registrado son: autopartes, automotriz, servicios, generación de energía, alimentario, agroindustrial, comercio y confección.

Turismo

Guanajuato cuenta con 530 Hoteles, con un total de 18 mil 753 habitaciones.

La entidad ofrece diversas opciones gastronómicas para todos los gustos.

En el estado se desarrollan eventos culturales y deportivos, como el Festival Internacional Cervantino, la Feria de León y el Rally Mundial.

Ofrece amplia gama de diversión y entretenimiento a través de sus 9 campos de golf, 2 zoológicos, 19 parques acuáticos y todos los servicios que exige el alto desarrollo.

El turismo del estado de Guanajuato cuenta con una amplia y diversificada oferta de servicios turísticos, compuesta por restaurantes, discotecas, bares, transporte, comercio, artesanías, servicios de entretenimiento y recreativos, entre otros.

El espacio definido por los municipios de Dolores Hidalgo, Guanajuato y San Miguel de Allende son espacios donde predomina el turismo de carácter cultural, monumental e histórico.

La entidad cuenta con una importante infraestructura para la realización de sus Congresos, Convenciones y actividades de Negocios. Estos centros de negocios se encuentran en ciudades como Celaya, Irapuato, Guanajuato y León; esta última tiene el Centro de Exposición más grande de México y Latinoamérica, el Poliforum Cultural y de Negocios.

Las ciudades con gran acervo colonial y de renombre mundial son San Miguel Allende considerada “Monumento Nacional”, Guanajuato “Patrimonio de la Humanidad”, Dolores Hidalgo “Cuna de la Independencia.

En el Estado es posible comprar maravillosas piezas artesanales que se aprecian en galerías y tiendas en ciudades como León, San Miguel Allende, Guanajuato, Dolores Hidalgo, Moroleón y Uriangato, Acámbaro. Irapuato, Salamanca y Celaya; visitar talleres y escuelas donde se fabrican piezas en materiales tales como vidrio, latón, cerámica, madrea lienzo, lana, etc. (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2012)

La situación de la industria automotriz en Guanajuato

La industria automotriz en Guanajuato será uno de los temas que se abordarán en la convención de la Asociación Nacional de Industrias de Plástico A.C. (ANIPAC), pues representa un nicho de mercado para las empresas del sector de plásticos.

Guanajuato representa el 6% de la producción nacional de plásticos, y es el sexto estado de mayor importancia en el país en este rubro; en Guanajuato operan 500 empresas de plásticos; que generan alrededor de 15 mil empleos y mil millones de dólares de facturación al año.

Se espera que en un lapso de 5 a 10 años se consolide la industria guanajuatense para las armadoras automotrices, y se llegue a 10 proveedores en tres años.

De las 400 empresas del sector automotriz que tenemos en la región el 95 por ciento son extranjeras, y 5 por ciento, unas 25 o 30 empresas son nacionales y queremos incrementar ese número (Chavolla, 2012).

Participación de las Universidades en el sector automotriz

La (Universidad de Guanajuato, 2010) presenta dentro plan de desarrollo del campus Guanajuato, para el periodo 2010-2020 en su punto 2.4.1.2; datos tomados de INEGI describiendo que la industria automotriz es una de las más importantes del país. De acuerdo a los datos del INEGI, la contribución de esta rama económica al PIB registró un incremento a tasa anual de 7.8% en el trimestre abril-junio del presente año, derivado de alzas en la actividad manufacturera con un crecimiento del 13.4%.²⁴ La industria automotriz se compone de actividades económicas terminales y de autopartes. La primera, se conforma por empresas que fabrican o ensamblan automóviles, camiones, tracto camiones y autobuses integrales, mientras que la segunda fabrica componentes para los mercados de equipo original y refacciones.

A diferencia de la actividad terminal del sector automotriz, en el que todas las empresas son extranjeras, en lo correspondiente a las autopartes se encuentra una variedad de tipos de empresas en cuanto a origen del capital (nacional, extranjero, coinversión), tamaño (grande, mediana, pequeña) y orientación de mercado (desde fábricas locales de refacciones hasta maquiladoras).

La cadena de la industria automotriz probablemente supera en complejidad a la de cualquier otra rama del sector. Aunada a esta complejidad, se encuentra la transformación que ha sufrido la industria durante los últimos diez años, la cual ha

modificado el mercado al cambiar el tipo de vehículos y autopartes que se producen. De esta forma, la industria automotriz pasó de estar orientada al mercado nacional para atender al internacional.

Al igual que la actividad ensambladora, la industria de autopartes ha experimentado un proceso de especialización de productos y un aumento en la producción de ciertos componentes como motores, frenos y accesorios. Entre las tendencias del sector, se pueden mencionar el desarrollo tecnológico en los últimos años, y el crecimiento proyectado en los mercados asiáticos. Este ascenso apunta hacia la creciente utilización de nuevas tecnologías, como los autos híbridos, autos eléctricos, celdas de combustible, tecnología diesel y uso de materiales más ligeros que los empleados algunos años atrás. El futuro de la industria automotriz presenta nuevos retos para las empresas: así como hubo una transformación de la industria local a regional, se avecinan cambios del nivel regional al mundial.

Como una forma de competir en estas nuevas condiciones de mercado se proponen las siguientes líneas estratégicas:

Estrategia 1: Especialización de la producción

Estrategia 2: Desarrollo de proveedores

Estrategia 3: Incremento de capacidades tecnológicas

Estrategia 4: Aumento de capacidades de recursos humanos

Estrategia 5: Diversificación de mercados, se requiere aprender nuevos esquemas de negociación y abastecimiento.

Estrategia 6: Atracción de proyectos de inversión a México

Estrategia 7: Creciente involucramiento en las decisiones de la industria

Estrategia 8: Vinculación Empresa - Gobierno – Academia.

Relación Industria - Academia

Gobierno, academia e industria trabajan en conjunto para crear sinergias de trabajo y estrechar vínculos de colaboración que le permitan al sector automotriz nacional, continuar posicionándose como líder manufacturero.

Existen universidades con programas enfocados específicamente a la producción, innovación y diseño automotriz.

Las universidades participantes en el sector automotriz, son: Universidad Politécnica de Guanajuato, Instituto tecnológico de Celaya, Universidad de León, Universidad Latina de México, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Lasallista Benavente, Universidad de Celaya, Universidad de Guanajuato, Instituto Tecnológico de Roque, Universidad SABES, UTEC, CESBA, Universidad Continente Americano, UNITESBA; en cuanto a Centros Tecnológicos se encuentran el CETMEJA, CBTIS, CECYTEG, CONALEP, CBTA, CETIS, CECATI, ICAT, y el Centro de Capacitación Volkswagen (Secretaría de Educación Pública, 2012).

En México se encuentran inversiones importantes relacionadas con investigación, innovación y desarrollo, como: el Centro Regional de Ingeniería de General Motors (Toluca, Estado de México), el Centro de Ingeniería y Diseño Automotriz de Chrysler (Ciudad de México), y el Centro Técnico de Delphi (Ciudad Juárez, Chihuahua)

Asimismo, existen instituciones del sector científico y académico, como:

- Centro de Desarrollo de la Industria Automotriz en México
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey)
- Fundación México – Estados Unidos para la Ciencia
- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (Proméxico, 2010)

Datos relevantes de los beneficios del sector automotriz en la ciudad de Celaya

El titular de la Secretaría de Economía (SE) expuso que durante la administración del presidente Felipe Calderón se ha trabajado para fortalecer la certidumbre jurídica de las

inversiones, aumentar las ventajas logísticas, facilitar la operación de los negocios y fomentar la formación de capital humano. La industria automotriz se ha convertido en uno de los más importantes motores del crecimiento económico y en eje de la competitividad del país.

Por otra parte Honda de México refrendó el compromiso de invertir 800 millones de dólares para la instalación de su nueva planta armadora de vehículos ligeros en el municipio de Celaya, Guanajuato, que generará tres mil 200 nuevos empleos directos y alrededor de ocho mil indirectos. El sector automotriz contribuye a la producción manufacturera mexicana, al aportar más de 17% del PIB manufacturero, y emplear al 15% del personal de dicho sector.

El sector automotriz ha ganado un lugar preponderante en los mercados internacionales, y prueba de ello es que hoy México exporta aproximadamente la cuarta parte de lo que Estados Unidos compra a todo el mundo en el sector automotriz, lo que ha permitido que el país se convierta en el primer abastecedor internacional del sector automotor en Estados Unidos (EU), uno de cada seis autos que se venden en los EU es hecho en México. Señaló también que aparejado al lugar que se ha ganado en el mercado internacional, se encuentra también el impacto en el empleo y los salarios reales de los mexicanos ligados a este sector, ya que hoy más de medio millón de personas trabajan en el sector automotriz, y los puestos laborales duplican las remuneraciones promedio del sector manufacturero.

Las empresas han elegido a México gracias a la excelencia y calidad de nuestros ingenieros y técnicos. Hoy en México se gradúan 100 mil ingenieros y técnicos al año, más que en naciones como Alemania, Canadá, Inglaterra o Brasil. Esta industria es intensiva en tecnología y altamente innovadora.

Así también el Secretario de Economía comentó que otro de los efectos positivos de este sector es el desarrollo que aporta a la proveeduría nacional al fortalecer las cadenas que vinculan a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para abastecer bienes y servicios a la industria terminal de automóviles (Secretaría de Economía, 2010).

El sector automotriz en México ha sido una piedra angular del desarrollo industrial del país, y, por ende, desde su origen cuenta con programas específicos de desarrollo, por medio de decretos automotrices, emitidos por el gobierno federal, teniendo sus limitantes en la importación de vehículos, autopartes y la producción de las mismas en las empresas terminales. Lo anterior aunado a lo que ha sucedido en las últimas dos décadas, este tipo de industrias se han enrolado en los procesos de certificación, en base a sistemas de calidad de acuerdo con las ISO-9000 la cual se ha convertido en un requerimiento primordial en la industria automotriz sin embargo y pese a los procesos de certificación, son pocas las organizaciones que han reflejado importantes avances en sus líneas de producción, teniendo el problema más notorio en la industria de autopartes que en la industria terminal, en razón principal de que las compañías armadoras ya utilizaban sistemas de calidad específicos, en sus países de origen; por lo tanto la administración de las organizaciones de autopartes debe de contar sus esfuerzos en implementar sistemas de calidad que logren llevar a la práctica, la afirmación de que la calidad es el equivalente la productividad, ya que de forma directa la calidad se ve reflejada en un incremento en la contabilidad de la empresa (Vicencio, 2007).

La importancia de los cluster automotrices en la región bajo.

El éxito de un cluster está estrechamente vinculado con el desarrollo y eficiencia de sus proveedores. En este caso, el sector autopartes juega un papel de vital importancia para la consolidación de la industria automotriz en México. Hoy en día está compuesto por 1,900 empresas y representa 41% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector automotor. Este dato cobra relevancia cuando observamos que el norte del continente representa 31% de la producción mundial de autos, lo cual revela la importancia de la industria y su desarrollo en la región.

Dos características de este tipo de clusters son, uno, que su cadena es muy vertical y, dos, que el nivel de especialización en ciertos insumos es alta, comenta Jorge Carrillo. Es justo esa verticalidad la que hace más fácil la organización de esta industria, situación que se refleja en políticas más agresivas que las de otras cadenas.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (TLCAN), en 1994, el sector automotriz comienza a adaptarse a las necesidades y requerimientos de las empresas armadoras, a partir de esto, surgen nuevos procesos de producción, y aspectos de calidad que se deben de cuidar en estas empresas, mano de obra más calificada, la especialización de proveedores, quienes se dieron a la tarea de innovar en nuevos productos , surgiendo así los conceptos de valor agregado y elevando la calidad de los insumos, siempre bajo la perspectiva de una mejora continua.

Esta relación propició, en principio, el surgimiento de asentamientos industriales en ciertas ciudades, pero hoy ya no tenemos claro dónde terminan los límites de los clusters que, hacen una función “*pegamento*” tienen uno o más voceros, gestionan desarrollos tecnológicos y buscan que los proveedores cumplan con estándares mundiales: Entregas justo a tiempo, implementación de sistemas de calidad, alineación a la normatividad internacional, etcétera.

Tres actores han sido fundamentales para su solidez: El gobierno, los empresarios y la academia. En cuanto al primero, modificó e implementó una serie de medidas que permitieron el desarrollo e integración de las pequeñas y medianas empresas, con políticas encaminadas al fortalecimiento de las exportaciones, el desarrollo del mercado interno vía sustitución de importaciones y la creación de agrupamientos industriales. Como era lógico, tal impulso generó nuevas redes que parecen modificar los alcances de los conglomerados industriales.

En el rubro de camiones y tractocamiones, la presencia de firmas como Kenworth, International y Scania, es determinante. Los clusters de Chihuahua y Saltillo, y su colindancia con los estados de Sonora y Baja California, por un lado, y Nuevo León y Tamaulipas, por el otro, lo que le permite cubrir prácticamente toda la franja fronteriza y sur de los EU. Esto hace de la zona, un importante polo de atracción de inversión extranjera directa (IED) y una excelente entrada y salida de autopartes. Junto con la proveeduría básica, los clusters demandan servicios de mantenimiento y desarrollo, lo que los convierte en importantes centros logísticos.

La zona del Bajío conforma un importante polo de desarrollo, en ella se ubican seis empresas armadoras; la región concentra 550 firmas de autopartes, ocupando el segundo lugar en este región, que genera alrededor de 59,000 empleos y recibe 4.6% de la IED automotriz.

Su ubicación está estrechamente relacionada con su proximidad al centro del país y la experiencia en la región norte. Se puede decir que mientras los clusters cercanos a EU se formaron casi de manera espontánea, los del Bajío tuvieron la oportunidad de planear mejor su desarrollo.

En la región destaca el cluster de Silao, Gto., donde General Motors (GM) se estableció hace 15 años y desde su llegada se dio a la tarea de conformar una base de proveedores de calidad que cubrieran su demanda.

La cercanía entre estados le da un potencial especial a la región debido a que los recorridos entre estos es de dos horas en promedio y de tres horas y media en el caso de Jalisco, permitiendo la entrega de insumos en tiempo y forma. Dicha ventaja cobra mayor relevancia debido a los dos puertos interiores que existen en la zona, uno ubicado en Silao y otro en San Luis Potosí (Jímenez & Izquierdo, 2007).

En relación con lo anterior en Honda eligió a México para producir el nuevo auto Big Red, en la planta de El Salto, Jalisco.

Honda de México, S.A. de C.V. (HDM) colocó la primera piedra para la construcción de su nueva planta de producción de vehículos, la cual se instalará en Celaya, Guanajuato, en un evento encabezado por el Presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa, y el Presidente y CEO de Honda Motor Co., Ltd., Takanobu Ito. La planta comenzará su operación en el 2014 con la producción del modelo subcompacto Honda Fit.

Con esta nueva planta en México, Honda continúa avanzando en su compromiso de invertir y crecer sus operaciones en América del Norte. Con la creciente demanda de vehículos eficientes en su consumo de combustible, la nueva planta aumentará la capacidad de Honda para satisfacer las necesidades de sus clientes por vehículos subcompactos dentro de Norte América.

Con una expectativa de emplear aproximadamente a 3,200 asociados cuando la planta se encuentre a su completa capacidad de 200,000 unidades anuales, Honda anunció que producirá el Honda Fit, para los mercados de México, Estados Unidos y Canadá, así como para otras regiones.

La nueva planta ocupará un sitio de 566 hectáreas cerca de Celaya, Guanajuato, a unos 340 kilómetros al Este de las dos plantas existentes en El Salto, Jalisco, donde se fabrican automóviles, motocicletas y refacciones para automóviles. La nueva planta de Honda en Celaya aplicará un avanzado y eficiente sistema de fabricación para producir vehículos y motores.

Esta será la octava planta de automóviles de Honda en América del Norte (México, USA, Canadá), y su décima línea de ensamble. Esta nueva planta incrementará la inversión de capital de Honda en sus operaciones en Norteamérica a cerca de 21 mil millones de dólares.

Para el caso de la ciudad de Celaya, la firma GADI, que tiene su sede en Galicia, trabaja, junto con CANACINTRA y la dirección de Desarrollo Económico, para tratar replicar, ajustándose a la realidad local, la historia de éxito que se tuvo en Galicia para fortalecer el tejido empresarial en la ciudad; para impulsar la cadena local y lograr alianzas extranjeras que traigan beneficios de "ganar-ganar", con ello se busca atraer todas las miradas hacia el llamado "corazón" del diamante y captar la inversión extranjera relacionada con el sector automotriz.

El bajío mexicano se ha convertido en un polo para la construcción de automóviles y eso lo saben los países dedicados a ello, por lo que el corazón se encuentra en Celaya y ahora la ciudad no es para nadie desconocida, pues se le visualiza como una potente región automotriz.

Cuando Honda empezó a detonar el proyecto de la construcción de un Cluster Empresarial Automotriz del Bajío (CEABA). Ese será el nombre que se pretende darle y de la mano se tendrá que desarrollar el Centro Tecnológico Automotriz y Mecatrónico (CETAM).

El desarrollo del CEABA y del CETAM, con el acompañamiento institucional y empresarial de la industria automotriz de Galicia, será clave para que las empresas locales alcancen los niveles de calidad y producción que requieren empresas de clase mundial. El apoyo que han encontrado con las cámaras empresariales y algunas universidades, han permitido la sinergia para llevar a cabo el proyecto de asesoría y capacitación que permitirá establecer alianzas de fortalecimiento y crecimiento (Granjeno, 2012).

Con la creación de dicha empresa, Honda se convierte en motor del desarrollo en Guanajuato con la construcción de su segunda planta en México y la primera en esta entidad. La instalación de Honda en Celaya representa para el estado, la consolidación de una política en atracción de inversiones que supera los 6 mil 635 millones de dólares, con 176 nuevas empresas y más de 58 mil empleos generados o comprometidos, aunado a la inversión de Honda donde invierte 800 millones de dólares para construir en Celaya una de las principales plantas armadoras de vehículos ligeros en el país, con lo que se genera 3 mil 200 empleos directos.

Con la instalación de Honda, Celaya también detonará otros sectores como la construcción, servicios financieros, educativos y de salud, seguros, actividades inmobiliarias y la industria metalmecánica, entre varios más (Revista Q, s.f).

Uno de los desafíos que debe de enfrentar Celaya en el ámbito educativo, y que a manera de ejemplo se menciona el caso de los retos que está enfrentando el estado de Puebla para la instalación de la planta de Audi; ya que aseguró el vicerrector de Vinculación de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Eugenio Yarce Alfaro, que ante esto, las universidades, deberán modificar sus planes de estudio en las carreras que tengan afinidad con el sector automotriz; recibir una marca de clase premier, requiere de mayores capacidades y competencias, desde el personal operativo, como académico, donde Puebla ya tiene avances, porque las diferentes casa de estudio, tienen ingenierías, con programas de estudios adaptados de manera exitosa a las necesidades de la planta Volkswagen, que está instalada en la entidad (Redacción Intolerancia, 2012).

- Bibliografía

Chavolla, M. G. (11 de 09 de 2012). *Industria automotriz, nicho de mercado en Guanajuato: ANIPAC*. Recuperado el 11 de 10 de 2012, de zonafranca.mx: <http://www.zonafranca.mx/industria-automotriz-nicho-de-mercado-en-guanajuato-anipac/>

Exteriores, S. d. (24 de Julio de 2012). *Guanajuato*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de Guanajuato: http://www.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/images/stories/documentos_gobiernos/ftgua.pdf

Granjeno, J. (25 de 06 de 2012). Crearán clúster automotriz y centro de desarrollo tecnológico. *El sol del bajo* , pág. 1.

Jímenez, I., & Izquierdo, S. (28 de 11 de 2007). *Clusters automotrices en México*. Recuperado el 22 de 10 de 2012, de cnnexpansion.com: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/articulos-de-interes/clusters-automotrices-en-mexico>

Proméxico. (2010). *México La Industria Automotriz*. Recuperado el 25 de 10 de 2012, de México La Industria Automotriz: http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/117/1/images/folleto_automotriz_es.pdf

Proméxico. (2010). *México. La industria automotriz*. Recuperado el 25 de 10 de 2012, de México. La industria automotriz: http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/117/1/images/folleto_automotriz_es.pdf

Redacción Intolerancia. (04 de 09 de 2012). *intoleranciadiario.com*. Recuperado el 25 de 10 de 2012, de Puebla tiene las condiciones para recibir a Audi.: http://www.intoleranciadiario.com/detalle_noticia.php?n=99922

Revista Q. (s.f). *GUANAJUATO, PUNTO ESTRATÉGICO DE LAS INVERSIONES Y CLÚSTER AUTOMOTRIZ MÁS DINÁMICO DE AMÉRICA LATINA*. Recuperado el 25 de 10 de 2012, de revistaq.com: <http://www.revistaq.com/honda.html>

Secretaría de Economía. (01 de 01 de 2010). *Industria automotriz, motor de crecimiento económico y eje de la competitividad del país*. Recuperado el 11 de 10 de 2012, de economia.gob.mx: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6632-industria-automotriz-motor-de-crecimiento-economico-y-eje-de-la-competitividad-del-pais>

Secretaría de Educación Pública. (01 de 07 de 2012). *Oferta Educativa de Bachillerato y Capacitación para el Trabajo*. Recuperado el 25 de 10 de 2012, de Oferta Educativa de Bachillerato y Capacitación para el Trabajo: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/Catalogo_SEMS_072012.pdf

Universidad de Guanajuato. (01 de 01 de 2010). *Plan de Desarrollo del Campus Guanajuato 2010-2020*. Recuperado el 11 de 10 de 2012, de ugto.mx: <http://www.pladi.ugto.mx/pdf/PLADECG.pdf>

Vicencio, A. (2007). La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y administración*. , Enero-Abril (221), 213 y 243.

Caracterización de los sistemas de costos en las empresas del sector industrial de la zona Metropolitana Laja-Bajío, México

193

Martha Ríos Manríquez
Departamento de Finanzas y
Administración
Universidad de Guanajuato
México

Celina López Mateo
Departamento de Finanzas y
Administración
Universidad de Guanajuato
México

Clara I. Muñoz Colomina
Economía Financiera y
Contabilidad II,
Facultad de CCEEyEE.
Universidad Complutense de Madrid
Campus de Somosaguas Madrid,
España

Resumen

La presente investigación expone una visión actual de la utilización de los sistemas de costos en el sector industrial ubicados en la zona Metropolitana Laja-Bajío, dirigido a directivos, contadores y especialistas del área de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) con una muestra de 95 empresas.

Los resultados exponen que el sector industrial adopta sistemas tradicionales de costos como el sistema de costos históricos y estándar para diferentes objetivos: la elaboración de estados financieros, fijación de precios de los productos, decisiones administrativas, entre otros. Apoyados en diferentes tecnologías informáticas, como DAO/PAO (Diseño asistido por computadora)/(Producción asistida por computadora), en las pequeñas, medianas (Pymes) y grandes empresas, aprovisionamiento y administración de compra asistidos por computadora en las Pymes, captura automatizada de información en el área de producción utilizadas en las empresas grandes y en las medianas le dan más importancia a las telecomunicaciones con clientes y proveedores por medio del uso de computadora, siendo notorio el bajo porcentaje de utilización de herramientas informáticas por parte de las pequeñas empresas.

Además es alarmante que el 27% del sector industrial no utilicen sistemas de costos, constituyendo una desventaja competitiva en relación a empresas que tienen instalados sistemas como el costo objetivo, teoría de restricciones, cuadro de mando, costos basados en actividades, entre otras metodologías.

Palabras clave

Pequeñas, medianas y grandes empresas, sistemas de costos tradicionales, sistema de costos ideal, tecnologías informáticas y características de producción.

Antecedentes

Todos los negocios en cualquier parte del mundo luchan por ser competitivos y un hecho innegable es que requieren de información enfocada al logro de sus objetivos. Sin embargo se enfrentan a serios problemas para competir, desarrollando estrategias que ayuden a la dirección en sus decisiones. Una de esas estrategias es el liderazgo en costos. Tanto en el ámbito empresarial como en el académico han surgido metodologías que apoyan a la administración pues una incorrecta decisión sobre la implantación de costos tiene graves consecuencias como pérdidas económicas, de recursos, además del deterioro de su posición competitiva. Por ello los objetivos de este trabajo son determinar cuál o cuáles son los sistemas de costos implantados en las empresas del sector industrial; las tecnologías de información que utilizan y cuáles son los atributos que los empresarios esperan de un sistema de costos ideal.

Estructurado en cinco secciones. Introducción, en la segunda sección se presenta la conceptualización realizando una revisión de la literatura. En la tercera sección Medios y método, se presenta el tipo de estudio, sujetos de investigación y muestra. Posteriormente la sección de Análisis y resultados obtenidos, Por último las conclusiones y futuras líneas de investigación.

▪ 2.1. Contabilidad de costos, contabilidad de gestión y contabilidad de dirección estratégica.

En México, los términos de contabilidad de costos y contabilidad de gestión se difundieron de acuerdo a Chacón (2007:36) en 1969 y la contabilidad de dirección estratégica en 1981 (Del Río, 2000). Conceptos que se definen a continuación:

“La contabilidad de costos es un sistema que aplica técnicas y procedimientos para medir el costo de desarrollar, producir, vender y distribuir productos o servicios” (AECA, 1992:21-24; Horngren y Sundem y Selto, 1994: 496). Mientras que la contabilidad de gestión es la evolución de la contabilidad de costos. Se considera una rama de la contabilidad, que se fundamenta en un “proceso de racionalización y control y tiene por objeto identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar

información a la administración que le sirva de apoyo en la toma de decisiones“ (Cárdenas, 2006:24; AECA, 1992:23; Horngren, Sundem y Stratton, 2006:5) para la obtención de ventajas competitivas.

Posteriormente con la adopción en las empresas de la cultura estratégica, surge la dirección estratégica como un enfoque de gestión. Definido como “el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información económica usada por la gestión para planificar, evaluar y controlar una entidad a fin de asegurar el uso apropiado de los recursos y contabilización“ (AECA, 1992:28). Contempla tres análisis en la administración eficaz de los costos: análisis de la cadena de valor, análisis del posicionamiento estratégico y análisis causal de costos (Shank y Govindarajan, 1995: 8-35).

Es entonces que los sistemas de contabilidad de costos son un subsistema de la contabilidad de gestión diseñado para distribuir los costos a los productos y servicios (Blanco, 2000:354; Hansen y Mowen, 2003:33-34 y Horngren, Sundem y Stratton, 2006: 131), proporcionando reportes financieros de acuerdo a las normas de información financiera que cumplan con las necesidades de los administradores para tomar decisiones.

▪ 2.2. Los sistemas de costos

Con la globalización, las empresas se desplazan a diferentes latitudes del planeta, con fines de expansión y diversificación, razones que las han obligado a cambiar su estructura e introducir estrategias como el liderazgo en costos, elevando el valor de la contabilidad de gestión y contabilidad de dirección estratégica, como fuente de evaluación e indicador de desempeño, lo que las ha llevado a cuestionarse si la información que ofrece un sistema de costos es adecuado y suficiente para administrar y tomar decisiones, que den respuesta a cuestionamientos como ¿cuál es la rentabilidad de los clientes y productos?, ¿cuál es el producto o línea de productos que se debe de abandonar?, ¿aceptar o rechazar un pedido?, ¿es conveniente la subcontratación? ¿Cuál es el costo de determinado proceso de la empresa?, etc.

En la actualidad, los sistemas de costos para la determinación del costo unitario se clasifican en: costos tradicionales (absorbente, variables, históricos predeterminados,

órdenes, por procesos y sus derivaciones: clases y operaciones) (Rocha y González, 1974; IMCP, 2005; Gómez-Galvarriato, 2003 y Del Río, 2007), costo integral conjunto, costo del ciclo de vida de los productos (Del Río, 2004), costo ABC (Kaplan, 1990; Johnson y Kaplan, 1987; Cokins, 1996; Brimson, 1995).

2.3. Los sistemas de costos y las tecnologías de información y comunicación

Las empresas utilizan tecnologías para estimar el costo, las órdenes de compra, fijación de precios, cálculo de presupuestos, entre otras actividades. Actualmente existen tecnologías como hardware, software, y redes, al servicio de la empresa (Romero, 1998) como instrumento en la toma de decisiones.

En la era de la información, además de apoyar a los sistemas tradicionales de costos, han surgido nuevos sistemas orientados a determinar, reducir y controlar los costos, en la búsqueda de la eficiencia, la productividad, la calidad y la excelencia de los negocios, entre los cuales se pueden mencionar: Just in Time, Toc Troughput, Life Cycle Costing, Reengineering, Total Quality, Target Costing, Value Chain Analysis, The Stakeholders Theory, Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Knowledge Management, Continual Improvement, Benchmarking, Feedback, Activity Based Costing, Activity Based Management, Activity Based Budget (Ríos, 2010; Ríos, 2011).

El propósito de los sistemas computacionales es integrar toda la información necesaria de cada una de las actividades ejecutadas en la empresa como investigación y desarrollo, producción, ventas, finanzas, distribución, servicios post-venta, etc., mejorando el rendimiento de la empresa, y creando un rol estratégico de mayor valor añadido.

▪ 3.1. Tipo de investigación, sujetos de investigación y muestra

Esta investigación de tipo descriptivo de carácter cuantitativo, está dirigida a empresas pequeñas, medianas y grandes establecidas en la zona Metropolitana Laja-Bajío del estado de Guanajuato, México. La muestra la componen 95 empresas de acuerdo a los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación (2009), que las clasifica en función del personal ocupado y las actividades que desarrollan, ya sean de

manufactura, comercio y servicios, siendo el caso de estudio únicamente las empresas del sector industrial. La mayor participación fue de las empresas medianas (49%), seguido de grandes (28%), y pequeñas (23%). En cuanto al giro de las industrias que participaron en este estudio fueron alimentos y bebidas (33%), seguido de la construcción (11%); automotriz (8%); productos metálicos (7%); aparatos eléctricos (6%); plástico y productos químicos (5% respectivamente); agricultura y empaques de cartón (3%, respectivamente); embotelladora, acero y mecánica de precisión (2%, respectivamente) y del 6% de se encuentran industrias de cosméticos, aluminio, productos farmacéuticos, equipo de seguridad industrial, metales férricos y maderera.

Clasificando la muestra por tamaño y género, se observa en la tabla 1, que las empresas pequeñas, medianas y grandes (52%, 51% y 79% respectivamente), confían el manejo de sus costos mayormente en el género masculino. Indagando en el puesto, los resultados revelan que el género es significativo para el control y administración de los costos para los dueños o gerentes generales, contratando en el 61% de los casos al género masculino para ocupar puestos como gerente general, contralor o gerente de: costos, planeación, administrativo, producción y finanzas.

Tabla 1. Muestra por tamaño y género

Género	Tamaño de la empresa			
	pequeña	mediana	Grande	Total
Femenino	48%	49%	21%	41%
Masculino	52%	51%	79%	59%
total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

- Análisis y resultados
- 4.1. Tecnologías informáticas

El rol que han adquirido las tecnologías informáticas cada vez es más importante. Por ello un aspecto a considerar en este análisis son las herramientas adoptadas por las empresas para obtener información de manera más rápida y eficaz. Observando en la

tabla 2, que son las empresas medianas las que utilizan en mayor proporción diversas herramientas informáticas (51.5%).

Es notorio que las empresas pequeñas le dan más prioridad a implantar sistemas Diseño asistido por computadora y producción asistida por computadoras (DAO/PAO), aprovisionamiento y administración de compras (1.8% respectivamente), pero carecen de tecnologías en producción CIM, sistemas de fabricación flexible, captura automatizada de información en los puntos de venta y logística automatizada. Mientras que las medianas otorgan mayor importancia al aprovisionamiento y administración de compras asistido por computadora (6.3%), seguido de sistemas DAO (5.8%), telecomunicaciones con clientes y proveedores por medio de sistemas de cómputo (5.5%) y Captura automatizada de información en el área de producción (5.3). Y las empresas grandes, priorizan sistemas DAO/PAO (4.5%) en sus empresas, seguido de captura automatizada de información en el área de producción y LAN/VAN (3.4% respectivamente).

Tabla 2. Herramientas informáticas utilizadas actualmente por las empresas de la zona Metropolitana Laja- Bajío.

Herramientas informáticas utilizadas	Pequeña	Mediana	Grande	Total
DAO (Diseño asistido por computadora)/PAO(Producción asistida por computadora)	1.8%	5.8%	4.5%	12.1%
Ingeniería asistida por computadora (CAE - Computer-Aided Engineering)	1.1%	1.3%	0.5%	2.9%
Aprovisionamiento y administración de compras asistido por computadora	1.8%	6.3%	2.9%	11.1%
Captura automatizada de información en el área de producción	0.8%	5.3%	3.4%	9.5%
Maquinaria con control numérico	0.3%	4.5%	3.2%	7.9%
Robótica y Robots	0.3%	1.8%	2.1%	4.2%
Logística automatizada	0.0%	2.6%	2.9%	5.5%
Sistemas expertos	0.3%	2.4%	2.4%	5.0%

Inspección de calidad y control asistidos por computadora	0.8%	2.9%	2.6%	6.3%
Telecomunicación con clientes y proveedores por medio de computadora	0.5%	5.5%	3.2%	9.2%
Producción integrada por computadora (CIM - Computer Integrated Manufacturing)	0.0%	2.9%	1.8%	4.7%
Sistema de fabricación flexible (FMS, Flexible Manufacturing System)	0.0%	2.1%	1.3%	3.4%
Captura automatizada de información en los puntos de venta	0.0%	1.8%	1.8%	3.7%
LAN/VAN (Lan - Local area networks, Van - Visual area networks)	0.5%	3.2%	1.8%	5.5%
Otros	2.4%	2.9%	3.4%	8.7%
Total	10.6%	51.4%	37.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

- Características de producción

Aspectos que deben considerarse para la elección del sistema de costos idóneo a implantar en cualquier empresa industrial, son las características de producción. La primera característica se refiere a los volúmenes de producción clasificados en grandes, medianos y reducidos. El 46.8% corresponde a volúmenes grandes de producción, el 42.6% a volúmenes medianos y el 10.6% a volúmenes reducidos (ver figura 1).

La segunda característica es la variedad de productos que ofrecen las empresas analizadas. Los resultados presenta situaciones similares donde el 39.4% en el portafolio de productos que ofrecen (gran variedad y mediana variedad de productos) y el 21.3% se ubica como una empresa con variedad reducida de productos (ver figura 2).

Figura 1. Distribución por volúmenes

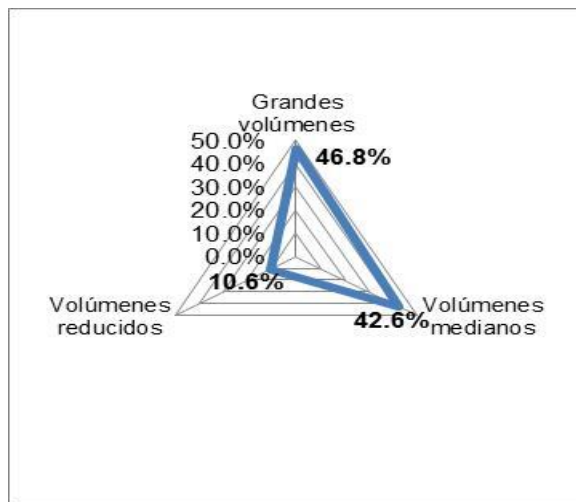
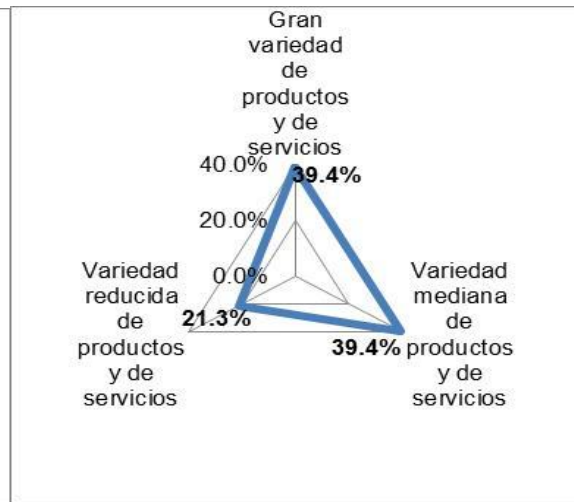


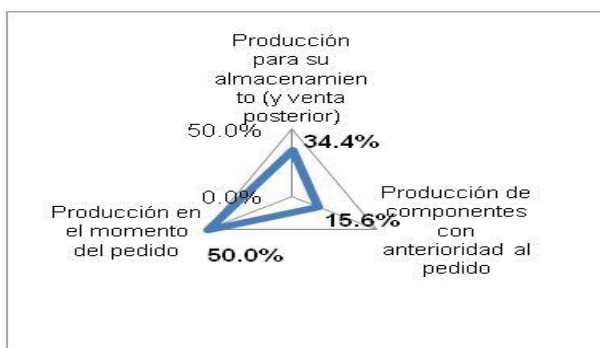
Figura 2. Variedad de productos ofrecidos producción.



Fuente: Elaboración propia

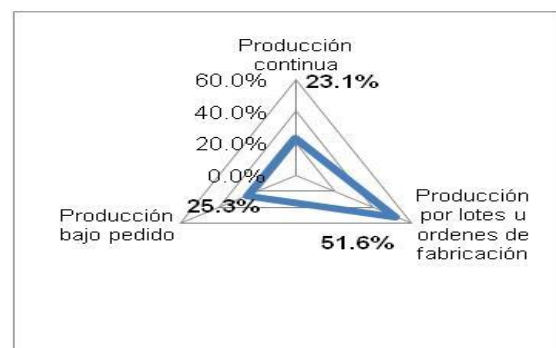
La tercera característica es la relación entre la producción de bienes y su venta. Observando en la figura 3 que la producción en el momento del pedido representa la opción más adoptada por las empresas con un total del 50% contra un 34.4% cuya producción se realiza para ser almacenada y su venta posterior y el 15.6% cuya producción se realiza para ser almacenada y su venta posterior y el 15.6%

Figura 3. Relación entre la producción.



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Métodos de producción y el pedido del cliente.



Fabrican los componentes del producto con anterioridad al pedido y exclusivamente se arman una vez que es vendido.

Finalmente en la figura 4 se muestran los resultados obtenidos por los métodos de producción utilizados en la empresa sea producción continua, producción por lotes u órdenes de fabricación y producción bajo pedido observando que la producción por lotes u órdenes de fabricación es el método más utilizado (51.6%), seguido de la producción bajo pedido (25.3%) y posteriormente la producción continua (23.1%).

Posteriormente se analizó la correlación entre las cuatro características de producción y el tamaño de la empresa. En la tabla 3, se observa que el tamaño tiene correlación significativa a nivel de 0.01 con el volumen de productos y métodos de producción (nivel significativo 0.05); el volumen de productos tienen una relación significativa a nivel de 0.01, con variedad de productos y métodos de producción ($r=0.587$, $r=0.394$, respectivamente); mientras que variedad de productos guarda una relación significativa con relación entre la producción y ventas y los métodos de producción ($r=0.220$, $r=0.343$, respectivamente) determinando que los métodos de producción guardan una relación significativa con todas variables y el tamaño de la empresa.

Tabla 3. Correlación entre el tamaño de la empresa y las características del sistema de producción.

	Tamaño	Volumen de productos	Variedad de productos	Relación entre producción y ventas	Métodos de producción
Tamaño de la empresa	1				
Volumen de productos	-0.404**	1			
Variedad de productos	-0.197	0.587**	1		
Relación entre producción y	0.06	0.133	0.220*	1	

ventas					
Métodos de producción	-0.211*	0.394**	0.343**	0.395**	1

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

4.2. Sistemas de costos

En esta sección se cuestionó a las empresas si manejaban algún sistema de costos. Los resultados muestran que el 45% de las empresas, han adoptado el sistemas de costos históricos, el 16% costos estándar, seguido del sistema de costos por pedidos (5%) y solo el 1% costos variables. Es importante mencionar que el 27% de los encuestados no han adoptado ningún sistema de costos, estando en desventaja en la obtención de información para tomar decisiones que les lleven a permanecer en el mundo de los negocios (ver tabla 4).

Tabla 4. Distribución de los sistemas de cálculo de costos

Sistemas de costos	Porcentaje de utilización
Sistemas de costos históricos o reales	45%
Sistemas de costos estándar	16%
Sistemas de costos por pedidos	5%
Sistemas de costos por procesos	3%
Sistemas de costos conjuntos	2%
Sistemas de costos variables	1%
Otros	1%
No utilizan sistemas de costos	27%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Sistemas de costos utilizados para la elaboración de los Estados Financieros

De las empresas de la zona Metropolitana Laja-Bajío que han adoptado algún sistema de costos, se les cuestionó sobre la finalidad que persiguen al utilizar la información obtenida por el sistema elegido. Uno de esos fines es la elaboración de los estados financieros. A este respecto, en la tabla 5, se observa que el 72.3% de las empresas utilizan sistemas de costos históricos o reales para la elaboración de sus estados financieros, mientras que el 18.1% los elaboran en base a la información obtenida del sistema de costos estándar, el 4.8% en base al sistema de costos por pedidos, el 2.4% sistemas de costos por procesos, y el 1.2% utiliza sistemas de costos conjuntos y en la misma proporción otros sistemas, pero no mencionaron cuales.

Tabla 5. Sistemas de costos utilizados por las empresas de la zona Metropolitana Laja-Bajío para la elaboración de Estados Financieros

Sistema de costos	Porcentaje
Sistemas de costos históricos o reales	72.3%
Sistemas de costos estándar	18.1%
Sistemas de costos por pedidos	4.8%
Sistemas de costos por procesos	2.4%
Sistemas de costos conjuntos	1.2%
Otros	1.2%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Sistemas de costos utilizados para la Administración de costos

Otro aspecto relevante es conocer el sistema que utilizan las empresas para administrar sus costos, este aspecto es fundamental pues los estados financieros no muestran información sobre los costos de las actividades que intervienen en la mejora continua, calidad total, administración ambiental, administración estratégica, entre otros. A este respecto el 48.2% administra sus costos en base a la información obtenida por el sistema de costos históricos, el 20.5% sobre los costos estándar, sin embargo el 16.9%

no utiliza algún sistema para administrar sus costos y el 2.4% utiliza otros sistemas pero no indica cuales (ver tabla 6).

Tabla 6. Sistemas de costos utilizados para la Administración de costos

Sistema de costos utilizado	Porcentaje
Sistemas de costos históricos o reales	48.2%
Sistemas de costos estándar	20.5%
Sistemas de costos por pedidos	7.2%
Sistemas de costos por procesos	2.4%
Sistemas de costos conjuntos	1.2%
Sistemas de costos variables	1.2%
Otros	2.4%
No utilizan sistemas de costos	16.9%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Sistemas de costos utilizados para la Administración de Márgenes

Para las empresas es importante el margen de utilidad obtenida por la venta de los productos que elabora, en este sentido el 37.3% administraban sus márgenes en base a la información obtenida por los sistemas de costos históricos o reales seguido del 20.5% en base a los costos estándar. Sin embargo el 32.5% no utilizan sistemas de costos para la administración de márgenes sobre los productos que elabora o no administran sus márgenes (ver tabla 7).

Tabla 7. Sistemas de costos utilizados para la Administración de márgenes

Sistema de costos utilizado	Porcentaje
Sistemas de costos históricos o reales	37.3%
Sistemas de costos estándar	20.5%
Sistemas de costos por pedidos	3.6%
Sistemas de costos por procesos	3.6%
Sistemas de costos conjuntos	2.4%
No utilizan sistemas de costos	32.5%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Sistemas de costos utilizados para la Toma de decisiones

En la operatividad de la empresa, los administradores se enfrentan constantemente a tomar decisiones, para lo cual requieren información. A este respecto se les cuestionó si la información que proporciona su sistema de costos les es útil para tomar decisiones. En la tabla 8, se observa que el 48.2% mencionó que toman decisiones basándose en la información proporcionada por el sistema de costos históricos o reales, el 15.7% sobre costos estándar, el 1.2% en base a costos variables y en esa misma proporción mencionó que toma decisiones sobre el sistema de costos por objetivos. Por último el 18.1% no utiliza los sistemas de costos para tomar sus decisiones.

Tabla 8. Sistemas de costos sobre los cuales se toman decisiones

Sistema de costos utilizado	Porcentaje
Sistemas de costos históricos o reales	48.2%
Sistemas de costos estándar	15.7%
Sistemas de costos por pedidos	8.4%
Sistemas de costos por procesos	4.8%
Sistemas de costos conjuntos	2.4%
Sistemas de costos variables	1.2%
Otros	1.2%
No utilizan sistemas de costos	18.1%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.3. Bases de datos para el cálculo de costos

Hoy en día las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), constituyen una herramienta clave para que transite la información obtenida del sistema de costos de la empresa a las áreas donde se requiera. A este respecto, se les hizo dos cuestionamientos, el primero si utilizaban bases de datos para el cálculo de sus costos, determinando que el 52.13% utilizan bases de datos computacionales en los procesos desarrollados para el cálculo de costos y el 47.87% no utiliza bases de datos. Y la segunda pregunta, dirigida a los que utilizan sistemas de cómputo, cuál o cuáles son las bases de datos utilizadas para transmitir la información obtenida de su sistema de costos. Los respondientes indicaron que la herramienta más utilizada son las bases de datos en red tanto en las empresas pequeñas, medianas y grandes de la zona Metropolitana Laja-Bajío (72.2%, 61.8% y 64.5%, respectivamente), mientras que la menos utilizada son las bases de datos jerárquicas por las empresas pequeñas medianas y grandes, estas últimas utilizan en la misma proporción las bases de datos relacionales. Y aunque las pequeñas y grandes utilizan otras bases de datos no mencionaron cuales (ver tabla 9).

Tabla 9. Bases de datos utilizadas en los sistemas de cómputo

Base de datos	Pequeña	Mediana	Grande
Bases de datos jerárquicas	5.6%	18.2%	16.1%
Bases de datos en red	72.2%	61.8%	64.5%
Bases de datos relacionales	11.1%	20.0%	16.1%
Otros tipos de bases de datos	11.1%	0.0%	3.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.4. El sistema de costos y los sistemas de información con los que comparte datos

Las TIC permiten que la información fluya de una forma más rápida y eficaz en las empresas. Por ello se ha considerado importante conocer cuáles son los sistemas de la empresa con las que se comparte información de costos. Los datos muestran que los sistemas que son identificados como los que las empresas tienen mayor interacción con la información emitida del sistema de costos es con el sistema de contabilidad general (20%), seguida del sistema de control de inventarios (15.8%). El 11.8% comparte información bajo la perspectiva del sistema de administración de producción, 7.5% con sistemas de administración de calidad y en la misma proporción con el sistema de pagos, 7.3% lo comparten con los sistemas de administración presupuestal, el 7.1.% con sistemas de administración de clientes. Los sistemas que consideran de menor importancia para compartir información son el sistema de aprovisionamiento (2.6%), y otros sistemas (2.1%) como: sistemas de mantenimiento, sistemas expertos que maneja solo el área contable y sistemas de ingeniería (ver tabla 10).

Tabla 10. Sistemas de información con los que el sistema de costos comparte datos

Sistemas de información	Porcentaje
Sistemas de contabilidad general	20.0%
sistemas de administración de la producción	11.8%
sistemas de control de inventarios	15.8%
Sistema de mercadotecnia	5.9%
Sistema de aprovisionamiento	2.6%
sistema de administración de activos fijos	6.1%
Sistema de tesorería	6.1%
Sistema de administración presupuestal	7.3%
Sistema de administración de clientes	7.1%
Sistema de administración de calidad	7.5%
Sistema de pagos	7.5%
Otros sistemas	2.1%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.5. Sistema de costos ideal

Adoptar un sistema de costos ideal bajo la perspectiva de la empresa, resulta muy complicado, pues deben tener directrices que permitan orientar cuales serían los aspectos prioritarios que debería tener un sistema de costos ideal. Solicitándoles a los encuestados indicarán cuáles serían las características de un sistema ideal de costos, para tal efecto la consideración debería de ser basadas en la metodología que consideraran como ideal independientemente del sistema que utiliza la empresa al momento de la encuesta, con la finalidad de encontrar los atributos que los empresarios esperan de un sistema de costos. En la tabla 11 se observa un alto porcentaje de indiferencia en las empresas, lo que puede indicar que no tienen claro cómo pueden utilizar la información con la adopción de un sistema de costos. Entre los objetivos de la información generada por un costo ideal los empresarios consideran la elaboración de estados financieros, fijación de precios de los productos, decisiones administrativas,

análisis de valor añadido y mejora de la eficiencia. Advirtiéndose que el sector industrial se muestra indiferente con: decisiones estratégicas, costo objetivo, administración de costos estándar, presupuestos, análisis de la rentabilidad de los clientes, análisis de la cadena de valor, análisis de los inductores de costos, análisis de los márgenes de contribución, análisis de las desviaciones, análisis del posicionamiento estratégico, reducción de costos, administración de tesorería, reducción del número de departamentos y reducción de los tiempos de espera entre el pedido de los clientes y la expedición, aspectos que deberían ser muy importantes para las empresas que buscan metodologías que les ayuden a posicionarse y obtención del liderazgo frente a su competencia.

Tabla 11. Objetivos de utilización bajo la percepción de un sistema de costos ideal

OBJETIVOS DE UTILIZACIÓN	Muy importante	Indiferente	Nada importante
Elaboración de estados financieros	62%	34%	4%
Fijación de precios de los productos	54%	44%	2%
Decisiones administrativas	53%	46%	1%
Decisiones estratégicas	41%	57%	2%
Costo objetivo	37%	59%	4%
Administración de costos estándar	42%	56%	2%
Presupuestos	46%	52%	2%
Análisis de la rentabilidad de los clientes	40%	58%	2%
Análisis de valor añadido	58%	34%	8%
Análisis de la cadena de valor	32%	62%	6%
Análisis de los inductores de costos	38%	58%	4%
Análisis de los márgenes de contribución	38%	57%	5%
Análisis de las desviaciones	44%	53%	3%
Análisis del posicionamiento estratégico	39%	57%	4%
Reducción de costos	46%	52%	2%
Administración de tesorería	39%	59%	2%

Reducción del número de departamentos	31%	64%	5%
Reducción de los tiempos de espera entre el pedido de los clientes y la expedición	41%	56%	3%
Mejora de la eficiencia	54%	45%	1%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Al implantar cualquier sistemas de costos, las empresas buscan cumplir con ciertos objetivos como la elaboración de estados financieros, fijación de precios de los productos, decisiones administrativas, análisis de valor añadido, mejora de la eficiencia, decisiones administrativas, decisiones estratégicas, costo objetivo, administración de costos estándar, presupuestos, análisis de la rentabilidad de los clientes, análisis de la cadena de valor, análisis de los inductores de costos, análisis de los márgenes de contribución, análisis de las desviaciones, análisis del posicionamiento estratégico, reducción de costos, administración de tesorería, reducción del número de departamentos y reducción de los tiempos de espera entre el pedido de los cliente y la expedición y mejora continua. Sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio muestran que las empresas de la zona Metropolitana Laja-Bajío, cuando eligen adoptar un sistema de costos son indiferentes a objetivos relacionados con la responsabilidad estratégica de la dirección como decisiones estratégicas, y análisis del posicionamiento estratégico, pues solo consideran decisiones administrativas y análisis de valor añadido, además no buscan a través de su sistema de costos la reducción de los tiempos de espera entre el pedido de los clientes y la expedición del producto.

Otro resultado relevante es que las empresas que han adoptado sistemas de costos, para el cálculo de los mismos, más del cincuenta por ciento utilizan bases de datos computacionales sobre todo las bases de datos en red, seguida de las bases de datos relacionales.

Por último las empresas siguen tomando decisiones en base a la información obtenida de sistemas de costos tradicionales como el sistema de costos históricos y estándar. Pero más grave aún es que el 27% de las empresas de la zona Metropolitana Laja-

Bajío, no utilizan sistemas de costos, razón por la cual se deberá profundizar en las razones que llevan a las empresas a no adoptar metodologías de costos o a su resistencia a adherir, a los existentes nuevas tendencias de gestión, lo que supone una desventaja competitiva en relación a empresas que tienen instalado sistemas actuales de costos, como el costo objetivo, teoría de restricciones, cuadro de mando, costos basados en actividades, entre otras metodologías. Por último, y como futura línea de investigación se pretende ampliar la muestra a nivel estado y a nivel nacional.

6. Bibliografía

- AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) (1992). El marco de la contabilidad de gestión, Serie sobre principios de contabilidad de gestión, Documento núm. 1. Madrid.
- Blanco, I. F. (2000). *Contabilidad de Costos y Analítica de Gestión para las Decisiones estratégicas*. Madrid: Ediciones Deusto, S.A.
- Brimson J, A. (1995). *Contabilidad por actividades*. Barcelona, España: Marcombo, S.A.
- Cárdenas, N. R. A. (2006). *Administración de costos: Métodos modernos de costos de Manufactura*, México: Mc Graw-Hill.
- Chacón, G. (2007). “Contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial”. La nueva Actualidad contable FACES, vol. 10, No. 15, julio-diciembre: 29-45.
- Cokins, G. (1996). *Activity-based cost management making it work, a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system*, E.U.A: Mc Graw Hill.
- Del Río, G.C. (2000). *Costo Integral Conjunto*, México; ed. Thomson.
- Del Río, G.C. (2004). *Introducción al estudio de la contabilidad y control de costos industriales*, México: ed. Thomson.
- Del Río, G.C. (2007). *Costos III*, México: Thomson.
- Gómez-Galvarriato. F. A. (2003). Industrialización, empresas, trabajadores, industriales del porfiriato a la revolución: la nueva historiografía. Centro de investigación y docencia económica, HMex, vol. LII no. 3 pp: 773-804

- Hansen, D.R. y Mowen, M.M. (2003). *Administración de costos, contabilidad y control*, México: tercera edición, Thomson.
- Horngren, T.C, Sundem, J.G. y Stratton, O.W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson educación, decimotercera edición.
- Horngren, T.C., Sundem, J.G. y Selto, H.F. (1994). *Introducción a la Contabilidad Administrativa*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, novena edición.
- IMCP (2005). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Recuperado de <http://portal.imcp.org.mx/content/view/3289/195/>
- Johnson, H.T. y Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. (1990). Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/Strategic Cost Management The New Paradigm, *Journal of Management Accounting Research*, fall: 2-15.
- Ríos, M.M. (2010). *El impacto de la gestión de los costos por actividades. El caso de las empresas mexicanas*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España Publicada en <http://eprints.ucm.es/11138/1/T32095.pdf>
- Ríos, M.M. (2011). *Costos basados en actividades*, México: Pearson.
- Rocha, S.H. y González, C.E. (1974). *Contabilidad de costos Industriales*. México: Trillas.
- Romero, C.A. (1998). *La contabilidad gerencial y los nuevos métodos de costeo*. México: IMCP
- Shank, K.J y Govindarajan, V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos: La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Colombia: Norma.

LAS TENDENCIAS DE CONTABILIDAD DIRECTIVA EN EL SIGLO XXI

Dr. Rafael Espinosa Mosqueda

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya Salvatierra

México

Dr. Francisco Borrás Atiezar

Universidad de la Habana

Cuba

Dra. Guadalupe Olvera Maldonado

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya Salvatierra

México

Resumen.

La calidad es un factor importante para la competitividad y el éxito empresarial, por ello resulta una necesidad casi imprescindible para cualquier organización que apunte a la obtención de beneficios financieros y a la permanencia en el mercado.

El objetivo de este artículo es obtener un conocimiento acerca de la contabilidad de gestión, la cual abarca aspectos importantes sobre las técnicas de gestión que hoy en día está cobrando vida en las organizaciones.

Palabras clave: contabilidad de gestión, costeo ABC, cadena de valor.

Key Word: management accounting, costing ABC, value chain.

Introducción

La contabilidad de gestión en la actualidad va adquiriendo más fuerza, debido a que las empresas deben de ser cada día más competitivas, responder rápidamente a los cambios de un entorno empresarial, ya sea a nivel nacional internacional, y a los cambios en el proceso y presentación de la información por medio de medios electrónicos.

Se debe de conocer que la contabilidad de gestión se emplea primordialmente para complementar la información financiera sobre todo del sector industrial, debido a que la contabilidad financiera no proporciona todos los elementos necesarios para la toma de decisiones.

Desarrollo

El desarrollo de nuevas tecnologías ha provocado grandes cambios en los sistemas de contabilidad de costos y en los sistemas de control de gestión.

El inicio de la Revolución Industrial marcó la era de la economía industrializada hasta ahora. Sin duda, se diría que la información es el aspecto que con mayor fuerza ha

irrumplido en el mundo como inductor de atributos tales como el éxito, prosperidad y salubridad.

Se ha evolucionado a la economía de la información, en donde el éxito de las organizaciones se sustenta sobre la base de adquirir, manipular, organizar e interpretar la información, desde una perspectiva de eficiencia.

Según la American Accounting Association, la contabilidad es, esencialmente, un sistema de información. La información que proporciona la contabilidad es básica para una entidad y debe constituirse como el pilar principal sobre el que se sustente todo el sistema de información de la misma.

El entorno en que se desarrollan las organizaciones está basado en la competitividad, evaluando la rentabilidad y el crecimiento económico en términos de ingresos, costos y gastos; sin tomar en cuenta los demás indicadores de competitividad, aparte de la rentabilidad (Arbeláez, A. P., Aristizábal, A., Pérez, A. M. y Ríos, A. M., 2010).

Para esto se ha desarrollado la contabilidad de gestión, la cual es apta para los administradores y responsables del proceso interno.

La contabilidad de gestión reconoce indicadores que no sólo miden la rentabilidad económica, sino que también valúan otras características como el capital intelectual, la satisfacción del cliente, la calidad del producto, el valor agregado por cada proceso. Éstas características son evaluadas en indicadores de gestión que pueden medir la competitividad de la empresa en el mercado, posicionándola y haciéndola reconocida como una empresa que busca más que el crecimiento económico, que busca satisfacer la mayoría de las necesidades insatisfechas de la población que se ve directamente relacionada con su proceso productivo.

El éxito de la contabilidad de gestión no se basa únicamente en el contenido de los costos sino en las posibilidades que tiene de suministrar a la dirección información relevante para la toma de decisiones (Ripoll, 1994).

El sistema de contabilidad de gestión sirve como elemento motivador de los recursos humanos, con el fin de que apoyen, refuercen y actúen de acuerdo con las estrategias

empresariales, para que de esta forma exista una mayor relación entre las prácticas llevadas a cabo dentro del sistema y los objetivos de la empresa.

La competitividad de las organizaciones guarda una estrecha relación con la innovación en la gestión y con la tecnología, puesto que son éstas quienes en última instancia crean las oportunidades para desarrollar ventajas competitivas.

El Contador Público, en el presente siglo, se rige bajo varios aspectos derivados de la contabilidad de gestión.

La calidad es un factor importante para la competitividad y el éxito empresarial, por ello resulta una necesidad casi imprescindible para cualquier organización que apunte a la obtención de beneficios financieros y a la permanencia en el mercado. Éste es el caso en que cobra vida la investigación empírica en contabilidad de gestión (Freitas, 2009).

COSTEO ABC

Nuestra economía ha evolucionado a tal punto, que quienes no se aboquen a enfrentar la competencia fuerte, a crear ventajas competitivas, a congeniar con la eficiencia, tarde o temprano van a desaparecer. Lo que no se costea no se evalúa, y lo que no se evalúa, ni se controla ni se mejora. En un ambiente de alta competencia solo vivirán los eficientes, aquellos que logren administrar sus recursos con racionalidad, permitiendo márgenes de rentabilidad positivos y garantizando la formulación de una solución estratégica a la crisis de las empresas.

Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la entidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan.

El sistema de costos ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos (\$), actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

CADENA DE VALOR DE PORTER

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea (logística interior, operaciones, logística exterior, mercadotecnia y ventas y servicios) y las actividades de apoyo o de soporte (infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo de la tecnología y aprovisionamiento).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes y a conseguir su lealtad, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

Mientras que algunos críticos abogan por la completa eliminación de las medidas financieras, por el contrario, Kaplan & Norton (1999) afirman que: “Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de

recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos.

Figura 1. Despliegue del Cuadro de Mando.

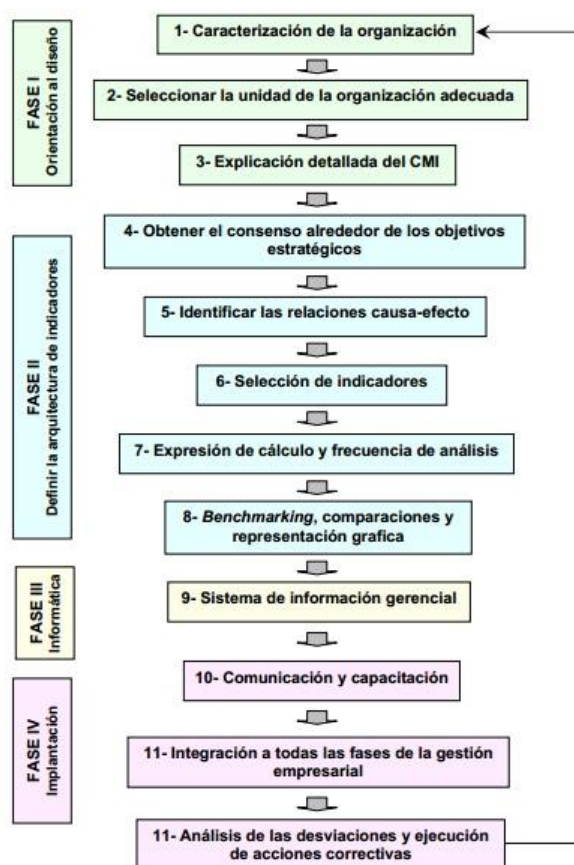


Figura 1 Procedimiento propuesto para el despliegue del Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Nogueira Rivera (2002).

La figura 1 contempla la implantación de un Cuadro de Mando Integral, ya que puede resultar una tarea muy difícil, al respecto López Viñegla (1998) realiza un análisis exhaustivo sobre las posibilidades de su utilización en todos los niveles directivos y su tratamiento hipermedia. Debe aplicarse a través de la pirámide de cuadros de mando

(directivos) en forma de “cascada”, hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de las unidades estratégicas de negocio, para que todos trabajen de forma coherente hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Asimismo, deberá ser flexible, contener, exclusivamente, aquella información imprescindible, de forma sencilla, sinóptica y resumida, seguir un proceso de mejora continua, a través del cual se irán depurando sus posibles defectos para adecuarlos a las necesidades concretas de cada usuario (Nogueira, D., Medina, A., Nogueira, C. y Hernández, G., 2002).

COSTOS DE CALIDAD

El costo de calidad es un método para determinar cuánto tiempo y dinero se emplea en asegurarse que el producto es adecuado para el uso y se encuentre conforme a los requisitos. Es también un potente instrumento de gestión que ayuda a identificar áreas de problemas y a priorizar cuál abordar primero (Berlinches, 2006).

La contabilidad de gestión, y particularmente el estudio de los costos de calidad en sus principales unidades de medición: costos de prevención y evaluación y los costos de fallos o de no calidad, deben ser base de información para los integrantes del departamento o unidad de calidad, de forma tal que puedan ser utilizados en la toma de decisiones y permitan, igualmente, comprobar los avances que se estén dando en el incremento de la calidad, o como instrumento de formación y culturización para la totalidad de los miembros de la organización y así involucrarlos dentro de los programas de calidad que se desarrollen en la empresa.

CONCLUSIONES.

Las organizaciones están en constante cambio y, por tanto, tienen que adaptarse a las necesidades de los usuarios de las mismas.

La calidad es un factor importante en las organizaciones, pues ayuda directamente a que éstas sean exitosas en el mercado nacional e internacional. El éxito se origina de una buena toma de decisiones, las cuales nacen de la contabilidad de gestión.

La contabilidad de gestión hace referencia a nuevos sistemas tecnológicos que proveen información verídica y confiable a las organizaciones.

El costeo ABC, la cadena de valor de Porter, el cuadro de mando integral y los costos de calidad son aspectos de alta importancia que las empresas deben implementar en sus procesos pues, además de hacerlas competitivas en el mundo globalizado en que están establecidas, ayudan a que sean rentables, eficaces y eficientes.

La contabilidad de gestión en la actualidad es una herramienta útil para la toma de decisiones, al ser flexible e inclusiva de información financiera que tradicionalmente no cuenta los Estados Financieros.

Los costos ABC y el cuadro de mando cobra cada día más importancia para el control y toma de decisiones, al conjugar aspectos cuantitativos y cualitativos para el manejo de indicadores, que lleven a los directivos visualizar adecuadamente cuáles serían las alternativas más viables para el cumplimiento de la misión empresarial.

FUENTES DE CONSULTA

Arbeláez, A. P., Aristizábal, A., Pérez, A. M. y Ríos, A. M. (2010). El paisaje competitivo de la contabilidad de gestión. Revista virtual de estudiantes de Contaduría Pública. Recuperado el 26 de Febrero de 2012, de:

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/7010/6427>

Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. Universidad de los Andes Venezuela. Revista contable FACES, Año 10 N° 15, Julio - Diciembre 2007. Recuperado el 26 de Febrero de 2012, de:

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17419/1/articulo3.pdf>

Fernández, E. (Julio, 2001). Los sistemas de información contables en empresas de servicios: Evolución Tecnológica. Material del congreso *Cruzando fronteras: Tendencias de contabilidad directiva para el Siglo XXI*. Recuperado el 26 de Febrero de 2012, de: <http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo001.pdf>

MANTENIMIENTO HUMANO: UN VISTAZO A LA COMPLEJIDAD Y CREATIVIDAD DEL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Dr. José Enrique Luna Correa

Universidad de Guanajuato, México.

Dr. Emigdio Archundia Fernández

Universidad de Guanajuato, México.

M.E. Dánae Bravo Amézquita

Universidad del Centro del Bajío

Celaya, Guanajuato

México

RESUMEN:

El factor humano como activo fundamental en una empresa ha ido cobrando importancia al grado de que empresarios de todo el mundo invierten grandes cantidades de dinero en capacitaciones, desarrollo de habilidades, asesoría para resolución de conflictos y en un sinnúmero de soluciones potenciales para mejorar la calidad de vida laboral. De entre las técnicas y herramientas más utilizadas en todo el mundo para dichas mejoras se encuentran el Coaching y las constelaciones organizacionales, basada ambas en estudios previos de entrenamiento en equipos de deporte y en solución de conflictos familiares, respectivamente. Ambas herramientas son muy valoradas y proporcionan un impulso al éxito, ya que añaden un componente clave para el desarrollo de personas a un nivel más elevado sin el cual no sería posible aplicarlas: la inteligencia emocional, la cual está fundamentada en el correcto manejo de emociones a cualquier nivel humano. En el trabajo presentado se realiza un breve recorrido y análisis enfocado no al mantenimiento de infraestructura empresarial, si no al mantenimiento del factor humano.

Palabras Clave: Coaching. Constelaciones organizacionales. Inteligencia emocional, Mantenimiento humano.

ABSTRACT:

Human resource as a main organization asset has been grown so much that executives around the globe invest huge amount of money to bring their people courses about skills development, consultancy in order to solve conflicts and many other potential techniques to give solutions and improve the quality of working life. Of all techniques known, the most useful are Coaching and monitoring and Organization Constellations or systemic constellations, both of the based on sport team coaching and family issues and potential solutions, respectively. Both techniques are really valuable and give a success impulse because they're a key to improve human resource develop in the highest level getting as main topic the emotional intelligence which is based on the right management of emotions. This paper gives a brief track and analyzes the human resources maintenance instead the equipment maintenance inside the companies as a new

concept given.

KEYWORDS: Coaching. Organizational constellations. Emotional Intelligence, Human Maintenance

I. INTRODUCCIÓN.

Durante la década de los años 20's y 30's existía un creciente abuso de las prácticas de la llamada escuela científica, cuyo principal exponente fue Frederick Taylor quién realizó un estudio de tiempos y movimientos de los obreros en plena acción productiva con la finalidad de determinar qué tan eficiente podría ser la producción y de qué forma se podía mejorar la calidad. En base a esto, se comienza a escuchar por primera vez en la industria el término “estandarización”, el cual consistía en establecer parámetros en común como referencia para evaluar si el producto era bueno o malo. Con el paso del tiempo surgieron diversos seguidores a la escuela de la administración científica, dándole tanta importancia a la producción que el ser humano quedó a un lado. Estas prácticas fueron criticadas duramente por los pioneros de las relaciones humanas quienes se percataron de ciertos factores que debían ser tomados en cuenta además solo medir el tiempo en que un obrero podía fabricar determinada cantidad de producto, a expensas de su propia condición física. Surge de lleno entonces la escuela de las relaciones humanas. A partir de entonces se ha ido dando cada vez más importancia al desarrollo de seres humanos en la organización como estrategia para la consecución de calidad tanto en los servicios como en los productos, cerrando así el círculo de la relación “ganar-ganar” donde tanto los miembros de la organización como la misma organización obtienen beneficio mutuo.

En la investigación documental presentada se hace una recopilación y análisis de cuatro elementos importantes con la finalidad de que, en conjunto, se lleve a cabo el desarrollo de mejores seres humanos que brinden un impulso creativo y dinámico a la empresa, estos elementos son el *coaching*, la inteligencia emocional, la calidad de vida en el trabajo y las constelaciones organizacionales.

II. LA COMPLEJIDAD DEL SER HUMANO

El ser humano observado desde un enfoque social manifiesta la necesidad de adaptación e integración con otros individuos desde su nacimiento, tal es el caso de la relación que establece con sus padres, en el entorno familiar y, posteriormente, el entorno escolar, situaciones que van creando en él un cúmulo de valores, experiencias y principios que conforman el carácter y la personalidad en su vida adulta. Sin embargo, a pesar de las situaciones y eventos de los que es protagonista a lo largo de todas las etapas de la vida, existe una constante: el ser social.

A esto último Pérez y Navarro (2012) dicen que el ser humano necesita de las relaciones sociales a lo largo de todo el ciclo vital. La habilidad para desarrollar relaciones próximas y el funcionamiento con éxito dentro de un grupo de iguales son aspectos planteados como indicativos de competencia social.

El desarrollo prosocial³⁰ del individuo involucra el proceso de adquisición y cambio de los razonamientos y comportamientos de ayuda o beneficio dirigidos a otros individuos o grupos de individuos. Son acciones o razonamientos voluntarios definidos en términos de sus consecuencias positivas. La motivación básica de la prosocialidad consiste en beneficiar a otro, sin influencias de presiones externas o sin expectativas de premios o materiales o sociales.

En teoría, entonces, el ser humano debería dirigir su comportamiento en beneficio de su entorno, es decir, de las personas con las que se relaciona. Sin embargo es un hecho irrefutable que aunque puede establecer relaciones para conseguir ciertos beneficios, sus relaciones sociales aún dejan mucho que desear. A la luz

³⁰ Conceptualizado como “Acto realizado en beneficio de otras personas; maneras de responder a éstas con simpatía, condolencia, cooperación, ayuda, rescate, confortamiento y entrega o generosidad” Vander Zander (1986)

de este análisis Rodríguez (1998) abunda un poco más en el tema: El hombre que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo. Se admite que alrededor del 80% de los problemas que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano.

Con esto se da por sentado que toda organización, de querer conseguir una mejora en la calidad de sus productos y servicios que le permita ser más competitivo, debe siempre, como muchos autores han hecho énfasis en los últimos tiempos, de plantear su posicionamiento y estrategia competitiva desde un punto de vista social o de relaciones humanas internas, es decir desde el punto de vista del desarrollo humano, teniendo en cuenta que el ser humano es un ente con necesidades y deseos que le obligan a adoptar un determinado comportamiento cuando estos no han sido satisfechos, como bien lo planteó Maslow (1943) en su obra: Una teoría sobre la motivación humana.

Por otro lado, en las teorías del comportamiento humano, Garrison y Lorerdo (1998) mencionan lo siguiente: Desde su punto de vista los individuos difieren de sus experiencias de aprendizaje, adquieren varios comportamientos y, por lo mismo, personalidades distintas.

Esta diferenciación de personalidades son las que impiden muchas veces la adaptación de un individuo a otro, por lo tanto a una correcta comunicación efectiva y asertiva, ya que cada uno persigue sus propios intereses. Sin embargo, muy a pesar de la complejidad de la naturaleza humana muchos investigadores y teóricos de psicología y comportamiento humano aseveran "...la personalidad es flexible y capaz de cambiar a medida que el individuo afronta nuevos retos" Garrison y Loredó (1998).

Lo anterior podría interpretarse como que el ser humano se encuentra en constante aprendizaje desde que nace hasta que muere, por lo tanto también puede llegar a lograr una adaptación y un desarrollo apropiado de ciertas capacidades que le permitan integrarse y relacionarse con un grupo de individuos, siempre tomando en cuenta las teorías de la personalidad que marcan las diferencias conductuales de unos y otros, y que tratan de abundar en esas diferencias y las razones por las cuales se suscitan, así como la forma en la que las mismas afectan y modifican a cada ser humano.

Los expertos en relaciones humanas a nivel organizacional enfrentan aun en la actualidad el reto de integrar a seres humanos complejos, con diferentes necesidades, en equipos de trabajo, y llevan a cuentas la ardua tarea de adentrarse en la psique de individuos influenciados por la vida moderna y por ciudades que se vuelven artificiales, apresuradas, frías, agresivas y presionadas por los frecuentes amontonamientos, por las frustraciones de todo tipo y por el diluvio de estímulos de las propagandas comerciales y políticas, lo que equivale a decir que el hombre es víctima fácil de la neurósis (Rodríguez, 1998).

Ante la complejidad del hombre Soler (2013) dice que hay que buscar entender en qué sentido el ser humano es complejo y para ello es preciso entender el tejido entre lo objetivo y lo subjetivo de la realidad que ve y en la que se encuentra. Conviene tener presente que el fenómeno de la complejidad se define por medio de un conjunto de interrelaciones que se constituyen entre el sujeto y un objeto de conocimiento.....la mayoría de los fenómenos que ocurren en el ser humano se muestran procesos entre el orden y el desorden lo que provoca en un observador la idea intuitiva de complejidad.

Para ampliar más el panorama que describe el autor se deja asentado que el ser humano se vuelve más complejo a medida que interactúa con diversos entornos, grupos sociales, etc., lógicamente este “ser complicado” no puede

atribuirse solamente a su entorno y al cúmulo de experiencias, tema ya antes mencionado. El que un ser humano forje una cierta personalidad dependerá de la forma, que puede ser condicionada; en que enfrenta o recibe las experiencias que vive en el día a día, es decir a su propia mente. Cada persona lleva a cabo el proceso de entender y comprender de diversas formas. Quizá la complejidad radique más bien en el hecho de que en un solo individuo se entretengan varios aspectos que deben permanecer en sano equilibrio para enfrentar correctamente diversos contextos, estos aspectos podrían ser, como menciona Soler (2013) en su artículo: “biológicos, físicos, síquicos, culturales y sociales. Si en base a esto se toma como referencia también la teoría de las necesidades de Maslow, una empresa u organización efectivamente se estaría encontrando ante un reto inmenso para lograr que sus empleados puedan desarrollar un razonablemente sano equilibrio de estos factores, tarea bastante difícil y para la que se han creado técnicas especializadas y ampliado el conocimiento y desarrollo humano organizacional que conocemos en la actualidad.

III. CALIDAD DE VIDA EN LAS ORGANIZACIONES

Si se toma en consideración al hombre como un ser complejo, mantener un nivel de vida saludable en el trabajo constituye una de las bases para un equilibrio adecuado que ayude a lograr un mejor desempeño en sus tareas.

Pierre (1986) en su obra, Calidad de vida en el trabajo, marcó ciertos aspectos fundamentales para llegar a cierto control en el desempeño, partiendo desde el origen de lo que se consideró como calidad, como concepto general, y retomó como referencia que los primeros estudios donde se detectó la necesidad no solo de calidad en la producción, si no en la vida laboral fueron hechos, como bien se conoce, en las fábricas de Western Electric Company en la década de los treinta, que dio pie a la ya mencionada escuela de las relaciones humanas. A partir de esto se han realizado numerosos estudios, iniciando por aportaciones japonesas, y Turcotte (1986) menciona entonces que existen tres factores aportaron a la mejora en las condiciones laborales con el incremento de la

productividad que permitía cierta disminución de los recursos que pueden emplearse para fines de rendimientos menos inmediatos, las presiones constantes de los movimientos obreros, y, finalmente, las distintas investigaciones llevadas a cabo por los miembros del movimiento humanista, aplicable al medio organizacional.

En cuando a la cultura japonesa se refiere, existe una educación organizacional que sirve de ejemplo para muchas organizaciones sobre todo en América Latina. En Japón es indispensable, con los círculos de calidad, que los miembros de dichos círculos sean los empleados y promuevan un ambiente donde exista participación de todos los integrantes y que en ningún momento reine un sentimiento de infravaloración. En estos círculos todos tienen el mismo nivel, nadie es más que otro ni goza de privilegios especiales.

Para indagar en el tema de la calidad de vida laboral es necesario determinar que el concepto depende de la naturaleza de cada empresa y de la cultura de cada país. Durán (2010) define la calidad de vida en el trabajo como sigue: conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios.³¹

Sin embargo una de las principales prácticas que se traducen en una “no calidad laboral” es sobre la oportunidad en las que se aplican ciertas acciones. Por ejemplo, existe un rezago entre el momento de una intervención organizacional y los resultados obtenidos. (Turcotte, 1986).

El mismo autor mencionó que debe haber ciertos elementos para lograr una calidad de vida laboral:

³¹ Andrés Rodríguez (1998) citado por María Martha Durán en *Bienestar psicológico: estrés y calidad de vida laboral*.

1. *Naturaleza de la tarea*
2. *Entorno de la tarea*
3. *Características específicas de cada individuo*
4. *Situación espaciotemporal*
5. *Satisfacción ante la vida*

En el último elemento se tiene en consideración que la insatisfacción trae consecuencias desde leves hasta graves en un empleado, estas, generalmente pueden provocar un instinto de lucha o bien que el individuo tienda más bien a evadirse y tenga serios problemas de adaptación. Cuando una persona se siente insatisfecha puede actuar de dos formas:

1. Cambia de empleo
2. Modifica el entorno más próximo del mismo.

Muchas veces la calidad de vida laboral inicialmente nada tiene que ver con las condiciones en la empresa, es más, en individuo tratará de refugiarse de alguna forma de los problemas de su entorno psicosocial en el trabajo, por lo que será de vital importancia que la organización, previendo esto, procure a sus empleados un clima organizacional sano.

Una de las enfermedades más comunes del mundo global es sin duda el estrés, causal de muchas otras enfermedades. Un manejo inapropiado de estrés puede costarle incluso la vida al empleado. Éste puede ser un síntoma de que se carece de una sana calidad de vida en determinada empresa. Rodríguez, Campos, Jiménez-Beatty y Martínez del Castillo (2007) mencionan el término Burnout definido como “Síndrome de quemarse por el trabajo”, este síndrome puede traducirse más ampliamente como “estar quemado, desgastado, exhausto, y perder la ilusión por el trabajo. Aunque no existe una definición unánimemente aceptada si parece haber consenso acerca de que se trata de una respuesta al estrés laboral crónico, una experiencia subjetiva que engloba sentimientos y actitudes con implicaciones nocivas para la persona y la organización.” (Bittar,

2008).

Para que este síndrome llegue a darse es necesario que los objetivos que se persiguen recaigan en lo no realista y lo no humanamente alcanzable. Lamentablemente la cultura de se sigue en muchas empresas tienen una muy mala praxis administrativa comenzando por el poco respeto a las jornadas laborales. Se observa que, en México, por ejemplo, aunque la jornada laboral dictada por la ley federal del trabajo es de 8 horas, los empleados llamados “de confianza” en una gran mayoría no aplican para esta jornada, ya que sus horarios exceden normalmente las diez horas. Esto indudablemente traerá en determinado momento, como consecuencia, un marcado síndrome *Burnout* mermando la calidad de vida laboral.

Específicamente el estrés que se presenta en el ámbito laboral se refiere a “un desequilibrio generado por las demandas laborales y la capacidad de control, aspiraciones de la persona y la realidad de sus condiciones de trabajo que generan una reacción individual congruente con la percepción del estresor laboral”. (Durán, 2010).

Cuando se menciona que el estrés merma la calidad de vida laboral se está hablando de que un empleado que sufre de estrés y que no ha sido capaz de manejarlo de forma constructiva “provoca no solo incapacidad física y mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también afecta a los empleadores y a los gobiernos, ya que muchos investigadores al estudiar esta problemática han podido comprobar los efectos en la economía que causa el estrés”. Campos (2012). Como se puede observar al llegar a ciertos niveles de estrés el ser humano también es afectado en sus relaciones sociales, obviamente el ambiente organizacional tiene mucho que ver con la contribución a los niveles de estrés generados en el empleado. Los tipos que un individuo puede experimentar a nivel crónico son, acorde con Campos (2012) quien a su vez cita a Slipack (1996) “por un ambiente laboral inadecuado, sobrecarga de trabajo, alteración de ritmos

biológicos, responsabilidades y decisiones muy importantes” y que superen las capacidades y expectativas del mismo empleado.

Finalmente un aspecto a considerar y que causa un incremento en el estrés laboral es el ambiente social de la empresa. Cuando una empresa sufre de un clima organizacional nocivo el empleado, al percibir y vivir las tensiones en el ambiente, comienza a perder la motivación, las ganas de realizar sus tareas de forma eficiente y esto le trae como consecuencia estrés acumulado, concluyendo que las relaciones humanas son causal de peso en el incremento del estrés laboral.

IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RELACIONES HUMANAS

La primera herramienta a aplicar en la organización con fines de mejora en el desempeño del factor humano es la implementación de técnicas y herramientas para estimular la inteligencia emocional. Hasta aquí se ha mencionado que el ser humano es un ente complejo que necesita mantener un equilibrio sano en aspectos biológicos, sociales, psicológicos y físicos. De acuerdo con la pirámide de necesidades planteada por Maslow (1943) dice: Que conforme se satisfacen las necesidades básicas los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Para fines de esta investigación se toma la necesidad de afiliación como base para resaltar la importancia del equilibrio en las relaciones humanas dentro de la empresa. Este equilibrio tiene que ver con una correcta y armoniosa convivencia como parte del clima organizacional con la finalidad de evitar padecimientos como el estrés o el síndrome *Burnout*.

En CIPAF (2008) se sugiere que las relaciones humanas son el eje sobre el cual gira el funcionamiento de la organización, y se agrega lo siguiente: las buenas relaciones humanas mantienen a los hombres en vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. No siempre los seres humanos están en

armonía y esto se debe a que todos tienen su propia forma de interpretar la vida, los procedimientos laborales, por lo que siempre hay divergencias lógicas entre las personas.

Para que se den las relaciones humanas también debe haber ciertos factores que intervienen como catalizadores. Esos factores son raíces culturales, entorno familiar y entorno laboral, es decir las dependencias que se van estableciendo ya que el ser humano necesita de otras personas para realizar actividades o intercambiar conocimientos, de otro modo no se cumpliría la función del hombre como ente social. Al ser la emoción la base más primitiva en la naturaleza humana, ésta hace que las personas actúen en muchas ocasiones por impulso, generando ambientes hostiles y deteriorando las relaciones interpersonales o bien, cerrando toda posibilidad a simplemente relacionarse. Para ello numerosos expertos han desarrollado investigaciones y formulado teorías sobre el correcto manejo de esos primeros impulsos básicos para desarrollar lo que se conoce como inteligencia emocional.

Lo primero que se debe entender sobre el funcionamiento de la psique humana es que cada persona está dividida en un ámbito emocional e intelectual, como si hubiera dos realidades alternas donde en una es posible sentir y en otra el sentimiento es rechazado y está encubierto, disminuyendo el potencial de trabajo Ramos (2002). En el ámbito intelectual a menudo se tiene la creencia de que un alto coeficiente intelectual determina que una persona pueda lograr cierto grado de éxito. El coeficiente intelectual solo es una pequeña parte de lo que en realidad puede realizar el cerebro. Las capacidades van más allá de un simple número que resulta ser más bien frío y con grandes limitantes. Mientras que las personas con un alto coeficiente intelectual son capaces de llegar a un alto entendimiento de pensamientos abstractos, emocionalmente es muy difícil para ellos ver más allá del problema real, sea cual sea. La mente de este tipo de personas procesa la información de forma tan mecánica que en un alto porcentaje se convierten en seres perfeccionistas con sí mismos y con los demás, lo que los lleva a la

frustración de no obtener los resultados esperados en cierta situación.

La inteligencia no es un número, en realidad se definiría como: La capacidad cerebral por la cual conseguimos penetrar en la comprensión de las cosas eligiendo el mejor camino. La formación de ideas, el juicio y el razonamiento son frecuentemente señalados como actos esenciales de la inteligencia como facultad de comprender. (Antunes, 2004).

Se sabe que existen diversos tipos de inteligencias o inteligencias múltiples. En la mayoría de los casos una persona puede desarrollar una o dos, pero no quiere decir que no posea la posibilidad de desarrollar unas cuantas más o todas. En lo relativo a las relaciones humanas, motivo de este artículo, existen la inteligencia interpersonal³² e intrapersonal³³. Estas dos inteligencias ayudan al ser humano a obtener cierta adaptación social y por ello deben ser estimuladas. La forma ideal de estimularse en un niño, por ejemplo sería “abrazarlo, compartir su admiración por los descubrimientos y estimularlo en momentos oportunos” Antunez (2004). En el adulto no es muy diferente. Para una persona es muy importante que se reconozca la labor que realiza en una empresa, que se sienta importante y que tiene un valor que contribuye a que la organización sea mejor. Responde ante el contacto y la falta de él, sobre todo de en su grupo de “pares.

La importancia de fomentar la inteligencia emocional en el empleado, desde el punto de vista laboral, radica en la motivación que estos tienen para realizar sus labores. El respecto Goleman (1998) dice que una empresa realizada a empresarios revela que más de la mitad de los trabajadores carecen de la motivación necesaria para aprender y mejorar en su empleo. Cuatro de cada diez son incapaces de trabajar en equipo y solo el 19% de los que se esfuerzan por alcanzar el nivel requerido para el trabajo demuestran tener suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales. Cada vez es mayor el número de empresarios que se quejan de la falta de aptitudes sociales de los trabajadores. El

³² Relación con otras personas.

³³ Introspección y relación consigo mismo

problema sin embargo no solo afecta a los obreros, sino que también puede aplicarse a ciertos ejecutivos ya establecidos.

En otra encuesta realizada se arroja que los nuevos empresarios buscan actualmente gente con iniciativa, comunicación y habilidades interpersonales.

Desde el punto de vista laboral podría considerarse a la inteligencia emocional como una competencia requerida hoy en día como parte del currículo o bien, como sujeto de adiestramiento y capacitación. Las competencias clasificadas como socio-personales, acorde con Bisquerra y Pérez (2007) son la motivación, autoconfianza, autocontrol, paciencia, autocrítica, autonomía, control del estrés, asertividad, responsabilidad, empatía, capacidad de prevención y solución de conflictos, espíritu de equipo y altruismo.

La eficacia en la productividad tiene relación a las competencias anteriores ya que es indispensable el trabajo en equipo y la comprensión de las necesidades de otros. De igual forma en cuanto a la auto conducción Bisquerra *et al* (2007) anota que para que haya auto eficiencia se requiere conocimiento de las propias emociones y capacidad para regularlas hacia los resultados deseados. Asimismo el espacio y el tiempo son condicionantes de la competencia emocional. Todos podemos experimentar incompetencia emocional en un momento dado y en un espacio determinado, dado que no nos sentimos preparados para esa situación.

Como se puede observar es total y completa responsabilidad de la empresa proveer de un contexto saludable para que el empleado desarrolle las capacidades emocionales necesarias para el logro de objetivos. Si se tiene en cuenta de que no solo influye en entorno laboral, sino que las personas enfrentan situaciones de estrés en cuestiones sociales, económicas y físicas más allá de las fronteras de la organización y, aunado a estos problemas, se tiene un contexto laboral dañino, es muy probable que las tan requeridas y valoradas competencias de relaciones interpersonales no se cumplan y, por ende, el desempeño sea deficiente.

Una de las competencias más valoradas, acorde con Goleman (1998) es la empatía, la cual define como: Considerar los sentimientos ajenos, saber cómo decir las cosas, cómo actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de un equipo.

No todos los individuos son empáticos, para ello requiere forjar hábitos y entender que existen puntos de vista diferentes y mostrar apertura ante las necesidades de otros y sensibilizarse ante lo que tienen que decir. En lo laboral es muy común observar la mecanización de los altos mandos, sobre todo cuando llevan mucho tiempo en un determinado puesto. Esto también se observa en las sociedades de conocimiento en catedráticos o expertos en un determinado tema que han adquirido altos grados de estudios. Un hecho certero es que las empresas altamente efectivas, así como las personas altamente efectivas, son aquellas que sienten una gran preocupación por ayudar a desarrollar este tipo de competencias en su personal e incluso invierten a manos llenas en ello, sin escatimar en absoluto en asesoría y contratación de gente especializada en el tema.

V. Coaching y constelaciones empresariales como complemento a la formación de mejores seres humanos

Correspondientemente al desarrollo de competencias de inteligencia emocional, la guía proviene de líderes que tengan suficiente empatía, autocontrol, motivación, habilidades sociales y autoconocimiento como indica Goleman (1998), para poder influir en otros. Para ello, también define al líder como aquel individuo a quien las personas recurren en busca de convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una tarea. En este sentido el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo.

Con tópicos actuales como sociedades de conocimiento y educación por competencias se han creado otros términos constituidos por técnicas y herramientas para brindar “mantenimiento” al factor humano y mejorar las condiciones de trabajo y son normalmente asociadas al liderazgo, tal es el caso

del Coaching, el cual “*se basa en la retroalimentación y comunicación*” Lussier y Anchúa (2009) quienes a su vez lo definen como el proceso de aportar una retroalimentadora para mantener y mejorar el desempeño

Asegurando también que está diseñado para maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles. Ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común.

Una de las finalidades del coaching se centra el mejorar la calidad de vida laboral y un saneamiento en la organización, es por ello que en la actualidad es común observar que se entrene a los líderes de departamentos para que hagan las veces de coach ya que con ello se promueve el desempeño. Aunque se brinda esta capacitación a mandos que tienen a su cargo a un equipo de trabajo determinado, el desarrollo de coaches no excluye a los empleados, ya que otra de las finalidades es que los empleados se conviertan en “tutores” o “mentores” de otros colegas ayudándolos a mejorar sus tareas y a sacar lo mejor de sí.

El coaching integra lo mejor de la psicoterapia, asesoramiento psicológico de la práctica de consultoría y del desarrollo personal y organizacional para ofrecerles a las personas una nueva y mejor situación de vida personal y organizacional” dice Olvera (2011) y agrega “la efectividad de un ejecutivo aumenta en un 50% con el coaching.

Menciona también que, en general, existen tres tipos aplicables de coaching, dependiendo de la situación:

1. **Ejecutivo:** Este tipo de asesoría es personalizada y acorde con las necesidades a nivel gerencial.
2. **De equipo:** También se ofrece acorde con necesidades pero no se realiza de forma individual, sino que se reúnen equipos con puntos a desarrollar determinados y se diseña un plan de acción para desarrollar esas

capacidades.

3. **De vida:** Este tipo de entrenamiento puede ser buscado por la misma persona ya que está enfocado a problemas que van más allá de la empresa, sin embargo también suelen surgir como trasfondo en entrenamientos tanto ejecutivos como de equipo.

El coaching no solo está destinado a unos cuantos privilegiados, cualquier persona es sujeto para entrenamiento, lo que, inevitablemente lo potenciará a un profesional exitoso, puesto que incluye en un alto porcentaje la inteligencia emocional o manejo de emociones de forma efectiva y el desarrollo de los hábitos de la gente realmente efectiva que propone Stephen Covey. Olvera (2011) muy acertadamente menciona que entre más arriba se llega, menos se depende de inteligencia y habilidades técnicas y más de habilidades suaves como la inteligencia emocional. Las habilidades suaves son fácilmente identificables pero difícilmente adquiribles. Estas desarrollan liderazgo e impactan altamente la dirección organizacional y el lugar que ocupe la organización dentro de la competencia global.

El coaching es una herramienta crítica y comprobada en el desarrollo de habilidades suaves del líder.

Lussier *et al* (2009) proponen algunos puntos importantes basados en un modelo de coaching:

- a) Establecer una relación laboral de apoyo con el empleado con apertura y confianza.
- b) Elogiar y reconocer los méritos obtenidos
- c) Nunca hacer sentir mal al empleado causándole culpas o poniéndolo en evidencia.
- d) Cualquier error o mala praxis en el empleado debe ser completamente objetiva concentrándose únicamente en el comportamiento y nunca en la persona.

- e) Incentivar al empleado a que realice una autoevaluación de su propio desempeño ayudará a que éste se dé cuenta de sus áreas de oportunidad y sienta la necesidad de superarse para mejorar.
- f) Al otorgar cualquier tipo de retroalimentación ésta debe ser concreta, clara y específica para evitar hacer sentir mal al empleado.
- g) Ofrecer capacitación.

Al igual que las prácticas y beneficios expuestos del coaching existe otra práctica muy novedosa conocida como constelaciones empresariales. Esta técnica se basa en los estudios de Bert (1996).

Las constelaciones familiares sirven para identificar de una manera gráfica e inmediata muchos problemas y sus causas mediante una imagen que también nos muestra posibles soluciones siendo una herramienta especialmente efectiva para resolver conflictos en cualquier relación interpersonales (...) El autor ha descubierto como identificar y trabajar con leyes inconscientes a través de una forma de hacer psicoterapia en grupo en donde los participantes observan e incluso se ofrecen para representar a personas en otras constelaciones ayudando a enfrentar y concentrarse inmediatamente en la solución (Medina, 2010).

En esta técnica se explica el problema de tal forma que los participantes de un equipo pueden recrear las sensaciones y emociones según su propia percepción y actuar como el individuo con el que el protagonista tiene el problema o como uno de los actores en el problema. A través de cada ejercicio van surgiendo diversos matices del conflicto que probablemente no habían salido previamente por lo que se muestran, como se ha indicado, las posibles soluciones a seguir. Las pautas generales a seguir para iniciar el ejercicio o terapia son:

1. Plantear el problema a resolver
2. Seleccionar de entre los integrantes de un equipo quiénes van a representar a las personas de su sistema o conflicto y “colocarlas en

relación unas con otras según la cercanía o distancia afectiva Medina (2010).

3. Las personas seleccionadas entonces expresarán sus sensaciones físicas y sentimientos en relación a quién están representando, según les haya sido asignado.
4. Finalmente el mediador realiza diversos movimientos y aplica algunas técnicas para restablecer orden ayudando al principal protagonista del problema a que se percate de los matices que quizá habían pasado desapercibidos y “sanando” por medio de programación neurolingüística.

Lo anterior pudo ser transferido al ámbito empresarial gracias a los estudios y aplicaciones de terapia sistémica del alemán (Gunthard, 2000). La transferencia se basa en que el sistema en una organización tiene características similares al del sistema familiar y, por lo tanto padecen problemáticas muy parecidas. En las organizaciones:

La aplicación de constelaciones organizacionales (CO) permiten obtener, en un mínimo de tiempo un gran número de informaciones relevantes acerca de un sistema. Puede servirle a la persona que configura la constelación o situación para aclarar su propio papel y lugar en el sistema en el que trabaja, dirige, supervisa o asesora (Kabelka, 2012).

Las constelaciones ayudan a resolver decisiones puestas en “stand by” a causa de algún conflicto común como discordia entre asignación de puestos de trabajo o implementación de nuevos elementos y cambios en la empresa. Es muy útil como herramienta en una propuesta de intervención de desarrollo humano organizacional, ya que aplica acciones de tutoraje para que, a nivel gerencial, exista una sensibilización de prácticas que pueden estar resultando nocivas para un clima laboral sano.

Finalmente es importante aclarar que esta última herramienta de “mantenimiento del factor humano” no es aplicable a todo tipo de organizaciones. Existen

características especiales como la disposición y el respeto que reinen en el clima organizacional para que se pueda obtener un resultado satisfactorio, así como la dirección de personas especializadas en el área de constelaciones organizacionales. Con esto, ambos, coaching y constelaciones organizacionales son herramientas que pueden hacer maravillas en el factor humano y, por lo tanto, en el éxito de la empresa, basándose en que toda eficacia en la misma parte del elemento humano.

VI. CONCLUSIONES: HACIA LA PLENITUD ORGANIZACIONAL

El sector empresarial invierte grandes cantidades de dinero en brindar mantenimiento a las instalaciones, equipo y herramientas empleadas para sacar la producción, utilizando aun las antiguas enseñanzas de la escuela clásica de administración donde se vigilan puntualmente los estándares de calidad de los productos y servicios. Sin embargo, sería de gran utilidad el traslado del término mantenimiento a la creación de un nuevo concepto como “mantenimiento al factor humano” ya que la gran mayoría de las empresas enfocan su éxito o fracaso desde el factor humano y no desde la cantidad de productos que pueden sacar en un lapso de tiempo.

La mayoría de los autores y estudiosos del sector administrativo coinciden en que la parte más compleja de una organización es el manejo del factor humano, donde siempre se encontrarán recovecos que llenar y que subsanar. Es por este motivo que van saliendo a la luz cada vez más modelos, técnicas y herramientas para mejorar la calidad de vida dentro de la empresa.

Los tópicos abordados, coaching, inteligencia emocional y constelaciones organizacionales, al ser utilizados como una propuesta de intervención en un plan de desarrollo humano organizacional puede arrojar resultados muy superiores a

las expectativas, crear individuos de completo éxito y entidades competitivas con baja rotación de personal, alta productividad y sociedades de conocimiento sólidas, aunado al desarrollo de nuevas tecnologías provenientes de personas motivadas a mejorar desde sí mismas.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Antunes, C. (2002). Las inteligencias múltiples. Brasil: Alfaomega.
2. Bisquerra Alzina, R; Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. Barcelona. Recuperado: <http://e-spacio.uned.es/revistasuned/index.php/educacionXX1/article/view/297/253>
3. Bittar, M.C. (2008). Investigación sobre burnout y estilos de personalidad en estudiantes universitarios. Mendoza. Recuperado: http://fci.uib.es/digitalAssets/177/177915_2.pdf
4. Campos Durán, M.A. (2012). Causas y efectos del estrés laboral. Recuperado: dialnet.unirioja.es
5. CIPAF (2008). Manual de capacitación en cumplimiento del deber y derechos laborales: Relaciones humanas y trabajo en equipo. República Dominicana. Recuperado: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20SECRETARIADO%20EJECUTIVO/05/relaciones%20humanas/PNADO168.pdf>
6. Durán, M.M. (2010). Bienestar psicológico El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. Revista nacional de administración. Costa Rica. Recuperado: dialnet.unirioja.es
7. Garrison, M; Loredó Hernández, O. (2002). Psicología. México: McGraw Hill.
8. Goleman, D. (2010). La inteligencia emocional en la empresa. Estados Unidos: Barataria Ediciones.

9. Goleman, D. (2012). Inteligencia emocional. España: Kairós
10. Gunthard, W. (2000). Constelaciones organizacionales: fundamentos y situaciones especiales. Recuperado: <http://www.aebh.net/wp-content/uploads/2013/07/Gunthard-Weber-Constelaciones-Organizacionales.pdf>
11. Hernández, S. (2012) Introducción a la Administración 5ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.
12. Kabelka, S. (2012). Constelaciones en organizaciones. Recuperado: http://www.constelando.com.ar/articulos/COWeber_en_castellano.pdf
13. Lera, M.J. (2002). La naturaleza social del ser humano. Paradigmas en la educación y el desarrollo. Recuperado: http://www.psicoeducacion.eu/eduinfantil/Cap_IV._La_naturaleza_social_del_ser_humano.pdf
14. Lussier, R.N; Anchua, C.F. (2009). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.
15. Martín Rodríguez, M; Campos Izquierdo, A; Jiménez Beatty, J.E; Martínez del Castillo, J. (2007). Calidad de vida y estrés laboral: la incidencia del burnout en el deporte de alto rendimiento madrileño. Revista internacional de ciencias del deporte. DOI: 10.5232/rycide2007.00650. Recuperado: <http://www.cafyd.com/REVISTA/art5n6a07.pdf>
16. Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos Ediciones.
17. Medina Pacheco, B. (2010). ¿Qué son las constelaciones familiares?. Facultado de Psicología de la UMSNH. Recuperado: <http://www.psicologia.umich.mx/downloads/UarichaWeb/Uaricha10/Quesonlasconstelacionesfamiliares.pdf>
18. Pérez Pérez, N; Navarro Soria, I. (2011). Psicología del desarrollo humano: del nacimiento a la vejez. Madrid: Editorial Club Universitario.
19. Ramos Monobe, A. (2002). Liderazgo y conducción de equipos. México: Trillas.

20. Rodríguez Estrada, M. (1988). Relaciones Humanas. México: Editorial el Manual Moderno.
21. Torres Soler, L. (2013). La complejidad humana. Colombia. Recuperado: disi.unal.edu.co/~lctorress/tgs/Tgs003.pdf
22. Vander Zander, J. (1986). Manual de psicología social. Barcelona: Paidós.

Representaciones de la Cultura Empresarial y la Cultura Nacional

245

Ricardo Contreras Soto

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya- Salvatierra. México

Rubén Molina Sánchez

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya- Salvatierra. México

Ezequiel Hernández Rodríguez

Universidad de Guanajuato

Campus Guanajuato

México

Resumen

El estudio se basa en el análisis de 342 empresas del sector manufacturero de tamaño micro, pequeñas y medianas empresas de Celaya, Guanajuato, México, donde se explora sobre la autopercepción que tienen los empresarios sobre la cultura empresarial, a través de la siguiente pregunta abierta ¿Nos podría decir algo sobre su cultura empresarial?, este estudio es parte de un trabajo más amplio sobre cultura empresarial. Con esta pregunta se pretende configurar las tipologías sobre cultura empresarial, así como reflexiones en torno a los resultados. El trabajo inicialmente se apoya en métodos cualitativos y se analiza de acuerdo a la naturaleza de las respuestas en una descripción en tablas cruzadas en cuanto al tamaño, posteriormente se hace una tipología de manera sintética analizando los discursos sobre la supuesta matriz de la cultura nacional y la situación de la cultura empresarial.

Teoría

Primeramente queremos señalar que nos basamos en el paradigma cualitativo Alonso (1998); Schwartz y Jacobs, (1985); Valles (2003); el enfoque integrador de las interpretaciones en Lozano, Peña-Marín y Abril (1999); de la hermenéutica profunda a nivel de la doxa es de Thompson (1993); sobre los temas culturales Cucho (1999); en cuanto a las diferencias de clase y las representaciones a Cirese (1980); en economía y cultura nos apoyamos en Roseberry (1991) y principalmente en Bourdieu (2001); para la discusión de identidad a Giménez (1999), (2004), la cuestión nacionalista a Anderson (1993). Para el referente perceptivo a Lotman (1999) y Vásquez (2001).

Método

El método se enfocó desde una perspectiva cualitativa de exploración hermenéutica en la interpretación de la doxa de las entrevistas y en la aproximación de la contextualización organizacional. A través de preguntas semi-estructuradas donde se analizó en este caso la percepción que tienen las empresas de este sector, tomando como eje la pregunta abierta: ¿Nos podría decir algo sobre su cultura empresarial? El análisis de la información es cualitativo, se analizó la interpretación de la doxa para hacer una tipología general de la representación.

Participantes

Los participantes de la muestra son:

De acuerdo a los datos de INEGI (2010) se informa que en el municipio de Celaya existen 1, 707 unidades económicas empresas manufactureras que tomamos como universo, el cálculo de la muestra se hizo con un programa Decision Analyst STATS con 5% de error; con un nivel de porcentaje estimado del 50% y con un nivel de confianza del 95%, nos dio como resultado la muestra de 314 empresas, el levantamiento fue más amplio de 342 empresas. La entrevista se aplicó a dueños o responsables de establecimientos.

Tabla 1 Tamaño de la muestra general y por tamaño.

	Tamaño de la empresa					
Giro	Nc	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	Total
Tortillería	0	46	3	0	0	49
Panadería	0	36	7	0	0	43
Cajetas y dulces regionales	1	18	5	0	0	24
Industria de Alimentos	0	14	6	2	1	23
Comercio	1	16	6	0	0	23

Textil	0	15	4	1	1	21
Talleres Artesanales	0	16	3	0	0	19
Servicios	0	12	3	0	0	15
Carpintería	0	14	1	0	0	15
Productos Lácteos	0	6	3	2	0	11
Paletería y helados	0	10	0	0	0	10
Pastelería	0	9	1	0	0	10
Constructora	0	1	5	1	1	8
Agua purificadoras	0	6	1	0	0	7
Producción Agrícola y Ganadera	0	2	4	1	0	7
Fabricación de Muebles	1	5	0	0	0	6
Talleres de mantenimiento	0	6	0	0	0	6
Industria Química	0	3	0	1	0	4
Industria de plásticos	0	2	2	0	0	4
Herrerías	1	3	0	0	0	4
Materiales para la construcción	0	1	2	0	0	3
Cerámica	0	2	1	0	0	3
Fabrica de materiales metálicos	0	0	3	0	0	3
Industria de partes automotriz	0	0	1	0	2	3
Tapicería	0	2	0	0	0	2
Apicultores	0	2	0	0	0	2
Fabrica de cocinas integrales	0	2	0	0	0	2

Nc	0	9	4	2	0	15
Total	4	258	65	10	5	342

Muestra con referencia al tamaño:

De las 342 entrevistas son 258 para microempresas que representan el 75.43 % de la muestra; el número de pequeñas son 65 y representan el 19 %; las medianas son 10 y representan el 2.9 % y por último 5 son grandes y representan el 1.46 % de la muestra y hubo 4 empresas que no nos contestó el personal que trabajan con ellos, por lo tanto no los pudimos ubicar en tamaño.

249

Ideas de cultura empresarial: son el grupo de respuestas que van planteando que se entiende por cultura empresarial, de acuerdo a ciertas cuestiones particulares van haciendo esbozos diferentes sobre lo que es.

Desarrollo

Iniciaremos analizando los discursos sobre la supuesta matriz de la cultura nacional y la situación y la cultura empresarial³⁴.

Los agentes articulan el sistema de sus actividades económicas a un producto básico en la cultura mexicana, es decir a una gran tradición y que se remota desde la época prehispánica entre sistemas productivos y sistemas de consumo con base al maíz³⁵.

(Entrevista 169)(Manufactura, 5 trabajadores).

Testimonio: Pues apoya la venta y consumo del maíz ya que es un producto

³⁴ Este artículo se presentó bajo el título: "Autopercepción de la cultura empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Celaya. Alusión a la cultura mexicana". En XXIV Seminario Internacional de AISO en la Mesa: Los retos de las empresas del siglo XXI: La gran empresa y la PYME

³⁵ Bonfil (1989, pág. 33) hace referencia a la civilización milenaria de Mesoamérica donde hay grandes construcciones de obras hidráulicas, junto a la naturaleza humanizada menciona que la caña de maíz se encuentra desde las costas hasta tres mil metros a nivel del mar. "El maíz ordena gran parte del territorio mexicano. Una observación mínimamente alerta permite constatar la adecuación del maíz al hombre y del hombre al maíz, en cualquier comunidad campesina de estirpe mesoamericana". La distribución de los pueblos, de las casas cumplen con esa relación. Entonces el maíz tiene presencia ancestral en la cultura mexicana.

muy mexicano.	
Cultura del maíz	Fuerte arraigo al consumo de los productos derivados del maíz

Siendo la base de muchos productos alimenticios la agricultura, dejó de ser estratégico y dejó de subsidiarse y apoyarse los productos agrícolas, bajo el esquema de oferta y demanda se dio paso a la importación internacional de los productos agrícolas (principalmente de Estados Unidos). Esto dejó en desventaja a la producción nacional agrícola. El consumo de tortilla es fundamental en la dieta de los mexicanos, no se ha podido sustituir del todo con otros productos alimentarios.

(Entrevista 12) (Tortillería, 6 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Pues, pues un, es chido porque en parte sí, es cultura mexicana, también la tortilla entonces.	
Cultura mexicana	Hay empresarios que asocian su cultura empresarial con la cultura mexicana sobre todo el consumo de tortilla

Los productores de tortillas sienten identidad con el producto y por lo que representa.

(Entrevista 172)(Tortillería, 6 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Que me gusta mucho lo que hago porque es con producto 100% mexicano.	
Identidad y producción	La construcción de identidad en la industria tortillera es importante ya que asocia al producto con la tierra, con el grano de maíz y con la tortilla, con la lluvia, con el campo.

La tortilla forma parte de la canasta básica del mexicano, son dentro del sector manufacturero la más numerosa, junto a los panaderos. Las tortillerías son las industrias que más abastecen al mercado local.

(Entrevista 334) (Tortillería, producción y distribución, 4 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Es algo con lo que me siento satisfecha porque es algo	

fundamental en la cultura mexicana ya que el maíz es la base de la alimentación de México.	
Tradición culinaria	El consumo del maíz dado en el producto tortilla.

Dentro de las tradiciones alimentarias está también la elaboración del pan de muerto, principalmente en los meses de noviembre, cuando se festeja el día de los muertos.

251

(Entrevista 120)(Elaboración y Venta de pan, 8 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> ¡Ah! la cultura como por ejemplo cuando uno hace pan de mm. Tradicional por ejemplo que es el rosquete, el pan paran de, el pan de muerto y todo eso lo elaboramos también, siguiendo con las tradiciones mexicanas.	
Producto de tradición nacional	Es un producto que se articula con toda una festividad y una representación de tradición prehispánica y posteriormente mestiza con el cristianismo, donde se le deja el pan a los muertos (principalmente parientes o conocidos) que tienen que hacer un recorrido para que se abastezcan y lo concluyan.

Otros de los productos alimenticios importante es el pan, dentro de ellos hay una gama que se llama pan tradicional, ya que es un pan más artesanal, dentro de ellos con fuerte tradición local en uno de los municipios, es el caso del pan de Acámbaro.

(Entrevista 209 (Panadería, 6 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Creo que la cultura de nuestro negocio seria la historia que tiene Acámbaro haciendo pan porque tenemos las recetas originales.	
Cultura Local	Dentro de la producción alimentaria hay una gran tradición en la producción de pan en un municipio de

	Guanajuato, de los panaderos que tienen ese conocimiento patrimonial de esa entidad es un orgullo realizar esa actividad, que no es aislada lo articula con la historia.
--	--

Es común que haya comidas, postres, bebidas locales de acuerdo a las identidades que las habitan, de esta manera se compone la diversidad gastronómica de nuestro país.

(Entrevista 292) (Helados, comercial, 5 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Si, Los helados nacen aquí en México, nacen en Mexicacan Jalisco hace como 60 años.	
Producto e identidad culinaria	La especificidad de un producto y el “toque” en la receta y en el sabor es lo que permite distinguirse de otros, se presume que sabe más rico.

De la gran gama de tradiciones culinarias se encuentra la producción alimenticia tradicional como la elaboración del mole y los tamales.

(Entrevista 117) (Venta de harina para tamales y el mole, 1 trabajador).	
<i>Testimonio:</i> Es una cultura muy bonita que trata de nuestros antepasados que es una cultura muy bonita la del mole.	
Cultura alimentaria	Se encuentra el mole, los tamales, el pozole, las pacharelas, los huaraches, etcétera.

En otros productos también se muestra rasgos en mestizajes de muebles viejos “afrancesados” churrigueresco, Luis XV, o “españolizados” (que las dos

referencias son muy relativas) y el mueble moderno: art deco, pop art, minimalista, etcétera.

(Entrevista 140)(Fabricación de muebles, 2 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Es un trabajo todavía, es una mezcla del trabajo artesanal todavía antiguo, tradicional, es una mezcla de lo moderno que se está usando en cuestiones de diseño sobre muebles.	
Diseños híbridos	Los muebles vienen a decorar partiendo de fusiones de distintos estilos. Principalmente “tradicional” y “moderno”.

253

La talavera no es una producción aislada, se ha venido generando en distintos momentos históricos, influencias y aprendizaje en el propio campo artesanal.

(Entrevista 243) Manufactura, 50 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Si se que la talavera y varios productos ecos y decorados a mano llegaron a Dolores Hidalgo, gracias a la enseñanza del señor Miguel Hidalgo y Costilla, pero de igual manera la talavera es originaria del estado de puebla.	
Productos locales	Tradición de productos locales con un pasado histórico de mestizajes.

La cajeta y el dulce regional tienen un capital simbólico construido por muchos años la asociación de productores regionales que depende el buen hacer para que se incremente su capital comercial.

(Entrevista 44)(Fabricación y venta de dulces, 30 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Es mundo de situaciones y de experiencias que la verdad, buenas y malas, es decir somos la imagen de la ciudad, en México, en el mundo y en todas partes.	
Capital simbólico	La producción y el producto en la construcción social del mercado, va generando opiniones sobre su sabor,

	calidad, etcétera, ser reconocidos y escogidos como buenos es uno de los fines (no solo como fábrica, sino como región).
--	--

Las comparaciones en las formas de hacer negocios, permite preguntarse por las diferencias en los procedimientos entre miembros de una cultura (empresarial) y otros. Permite hacer reflexionar sobre su actuar y pensar, sobre sus compromisos y responsabilidad, sobre la idea de “ganar” o “perder”. La reflexión puede quizá dar un vuelco a las formas de ser del empresario local, de manera más sensata y responsable y por lo tanto a su cultura.

(Entrevista 54)(Foliales y Hormonales, 3 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Pues puede ser más que nada, una de las cosas de las pláticas que nos daban a nosotros que la cultura del mexicano es mas de subsistencia que uno pone su negocio e inmediatamente empiezan a sacarle recursos, no que en otras culturas como Japón se esperan como 5 años para sacarle recursos, pero pues para eso se necesita suficientes recursos.	
Reflexionando distintas prácticas culturales	La comparación razonada de las formas de ser de distintas culturas empresarias puede ser un factor importante sobre las formas de ser del empresario local mexicano que generalmente es auto referido.

(Entrevista 189) (Rotulación empresarial y diseño grafico, 4 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> “México tiene una economía en la cual los dueños de negocios pelean diariamente para “sobrevivir”. Además, los negocios en México generan bajos niveles de ingresos y tienen un bajo potencial de crecimiento yo creo que debido a mala educación en primer lugar, poco apoyo del estado, y una cultura de querer todo fácil, rápido y sobre todo sin conocimientos. Creo que tenemos	

algo malo que es la necesidad, pero si eso lo tomamos como motivación puede salir lo mejor de uno y con la cantidad de recursos que hay en México (aunque mal administrados y explotados) se puede tener un excelente potencial de crecimiento”.	
Reflexión deóntica	La importancia no solo de que sea rentable las empresas mexicanas, sino también que sean responsables. Implica cambios axiológicos.
(Entrevista 170)(Manufactura, 35 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Me da mucho orgullo hacer producto mexicano de alta calidad.	
Reivindicación productiva	El reconocimiento como un proceso de reivindicación ante estigmas juega un papel importante en el ethos productivo.

Llegar al punto nodal de la importancia ha tenido su proceso de transformación, desde la tienda de raya hasta la orientación de la satisfacción del cliente y la construcción social del mercado, ha pasado muchas cosas históricamente, para que el consumidor sea uno de los ejes en los cuales se centra el negocio. La honestidad es fundamental para reconstituir el tejido social (tan deteriorado actualmente³⁶) y el no hacer negocios que afectan a la sociedad, solo por generar dinero fácil.

(Entrevista 113)(Cajetas, 1 trabajador).	
<i>Testimonio:</i> Es más que nada respeto al cliente y siempre hablarle con la verdad, es que como que aquí en México somos muy atentos con el cliente.	
La construcción social del mercado	La identificación y trato con los actores, en la construcción de capital social es fundamental para mantener las clientelas.

³⁶ Ver el trabajo de Contreras, Salazar y Ríos (2011) sobre la tipología social de los valores de la micro, pequeña y mediana empresa.

Las actividades productivas las genera la empresa, la empresa rural, la cooperativa, la empresa privada genera valor económico y son la fuerza que soporta los bienes materiales necesarios para la sociedad. El papel del gobierno en la economía debe de redefinirse (no solo privatizarse), como han creído muchos teólogos de la neoliberales del mercado.

(Entrevista 77)(Producción de hielo, 12 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Bueno yo pienso que la empresa es el único ente económico que realmente produce riqueza ¿no?, todo lo demás, pues si podrán dar empleo y todo, pero no producen riqueza ¿no? , Podrá ser el gobierno un ente que es administrativo, es el administrador del país, pero no produce riqueza, entonces con nuestros impuestos si lo producen y pues así hay muchas empresas que son del gobierno que deberían ser igual que las privadas, produciendo algún beneficio para el país, a veces no es así porque se manejan de una manera muy al capricho de que están al frente y no se preocupan por su productividad y como son monopolios, no les importa elevar tarifas para salir adelante ¿no?. La prueba es que tenemos las tarifas más caras de electricidad, la gasolina más cara que en muchos otros lados, teniendo petróleo supuestamente y tenemos gasolina tan cara como en otros países ¿no? Y pues muchas veces se debe a que no se ha podido precisamente por la misma ineficiencia de las empresas, pero si, ya hace muchos años que no se construye una refinería y casi el 40% de la gasolina la tienen que estar importando.	
Posturas ante el estado y la reflexión de “destrucción de los monopolios”	El problema de los monopolios en el mercado (aunado a la competencia con los grandes corporativos), son uno de los grandes problemas en México, donde se pensó que privatizando se hacían competitivos, pero no, se privatizó la telefonía, se dio de concesión de una de las televisoras estatales, se privatizaron los bancos y no mejoraron los servicios, la competitividad y las

	condiciones. Los intereses económicos de los monopolios y las corporaciones han trastocado el mundo simbólico y político en el país, por ejemplo, se habla ahora de los corpora/diputados (diputados que son empleados de las corporaciones para legislar a favor de ellos).
--	--

Las “formas de hacer” son importantes en los negocios, pareciera que mientras más “modernas” mejores, sin embargo, la eficiencia, la rentabilidad y la estandarización afectan mucho de los productos a nivel sustentable, pero también en cuanto a nivel propiedades del “valor de los productos”, estos son uno de los dilemas que la gente debe de repensar en cuanto a los sistemas productivos. Alterar los productos con químicos y dañar a los consumidores por el consumo de estos, está en el debate en cuanto a la sustentabilidad. Por lo tanto, lo “moderno” está en cuestión, el debate entre lo “moderno” y lo “tradicional” se debe de redefinir.

(Entrevista 285) (Comercial, 14 trabajadores).	
<i>Testimonio:</i> Bueno pues más que nada bueno la cultura es como todas una cultura conservadora tratamos de ser lo más tradicionalista que se pueda lo más parecido a lo tradicional de siempre sin tratar de meter tanto químico es decir sin meter químicos todo natural.	
Redefinir lo “moderno” y “tradicional” con otro criterio	Este criterio es en las organizaciones la sustentabilidad y en el marco de la acción la responsabilidad social empresarial.

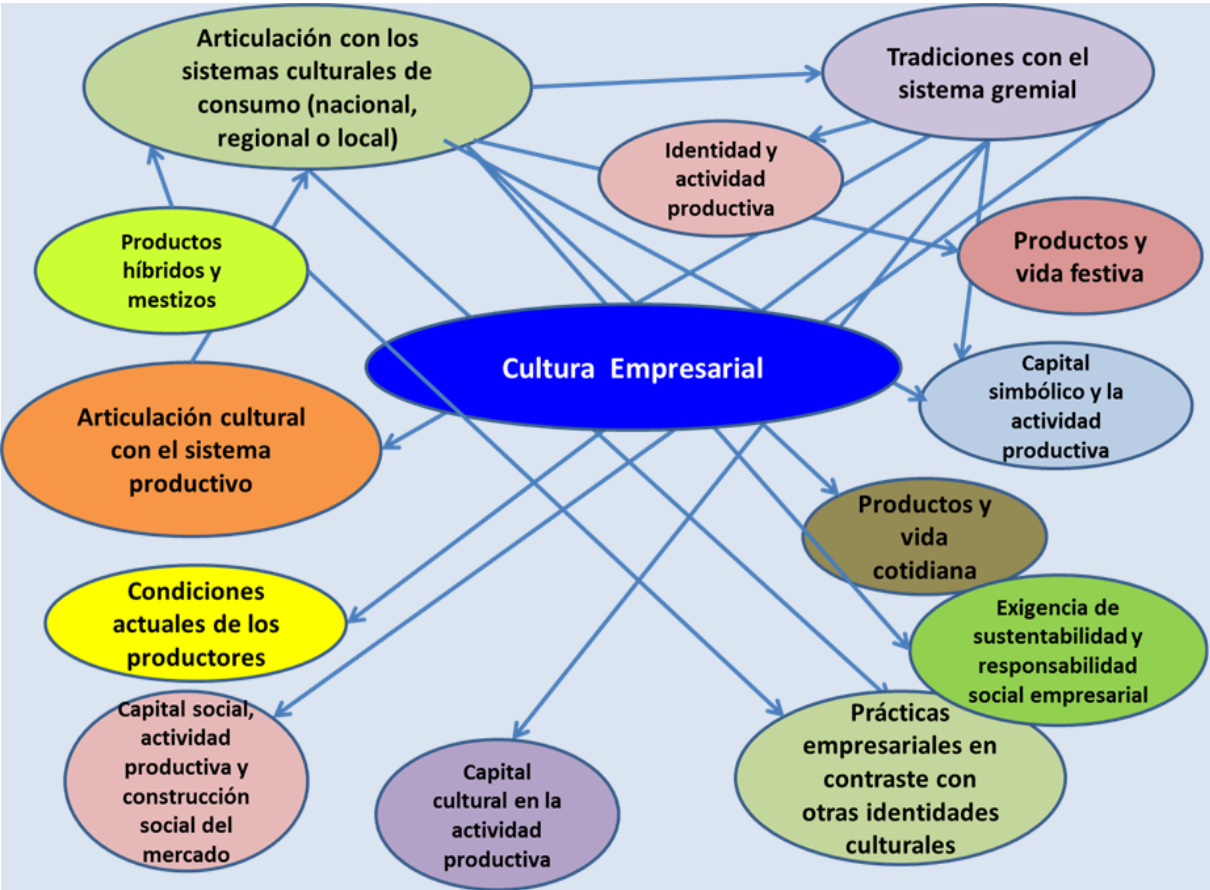
En cuanto al “campo” propio de las organizaciones se requiere ciertos conocimientos, pero también de las técnicas del oficio.

(Entrevista 316) (Carpintería, 3 trabajadores).

Testimonio: Pues como yo le entiendo a lo que me pregunta, mi cultura es algo amplia, pues conozco el trabajo muy bien y las técnicas.	
Capital cultural	En el ámbito del campo se requiere de conocimientos, habilidades, actitudes incorporados en el habitus de los dueños.

Conclusiones

Figura 1 síntesis cualitativa de cultura nacional



En esta síntesis sobre cultura nacional y la cultura empresarial, encontramos que la producción económica no se da en abstracto, tiene que ver con las prácticas y sistemas simbólicos que se dan dentro de un contexto nacional, regional y local, que representan tanto a los productores como al producto, pero que al vez está articulado a los sistemas productivos, las tradiciones gremiales y culturas laborales que atraviesan o forman parte de la cultura empresarial, la identidad productiva como vimos en los testimonios con referencia a una propiedad generada socialmente que agrupa la actividad gremial o de oficio. Vimos los productos en esquemas de vida festiva (ejemplo pan de muerto) o cotidiana connotada con la producción local de un municipio (ejemplo pan de Acámbaro), observamos el contraste con otras prácticas y representaciones de hacer negocio y generó procesos de reflexión en los empresarios, encontramos expresiones híbridas o productos de mestizaje en los productos; vimos los capitales en la construcción social del mercado; se presentaron problemáticas específicas y recurrentes como la crisis en las condiciones actuales que impactan en las cuestiones subjetivas de los empresarios y la necesidad de retejer el capital social con acciones de sustentabilidad y responsabilidad como criterios orientadores actuales, para desplazar la ideología neoliberal como predominante en la cultura empresarial. De esta forma vemos un entramado simbólico más amplio en donde se inserta la cultura empresarial bajo vertiente histórica nacional.

Fuentes

- Alonso, Luis, Enrique. (1998). La mirada cualitativa en sociología (una aproximación interpretativa). Edición Fundamentos colección ciencia. España.
- Anderson, Benedict (1993) Comunidades Imaginadas Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo. Fondo de Cultura Económica. México
- Bonfil Batalla, Guillermo. (1989) *México profundo. Una civilización negada*. Grijalbo, México.

- Bourdieu, Pierre. (2001). Las estructuras sociales de la economía. Editorial Manantial. Argentina.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic J. D.(1995) Respuestas por una antropología reflexiva. Editorial Grijalbo. México.
- Cirese, Alberto, M.(1980). Ensayos sobre culturas subalternas. 2ª edición, Cuadernos de la casa Chata N° 24. México.
- Cuche, Denys. (1999). La noción de la cultura en las ciencias sociales. Editorial Claves problemas. Argentina.
- Giménez, Gilberto.(1986). La Teoría y el Análisis de la Cultura. COMECOSO, SEP Universidad de Guadalajara. México.
- Giménez, Gilberto.(1993). "Apuntes para una teoría de la identidad nacional". Sociológica, año 8, número 21. Identidad y Nacionalismos. Enero – abril de 1993.
- Giménez, Gilberto. (1999). "Territorio, cultura e identidades, la región socio – cultural" revista de Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, época II. Vol. V. Núm. 9, Junio, pp. 25-57
- Giménez, Gilberto. (2004 - inédito). "Cultura e identidad". Materiales en preparación para nuevo libro.
- Heath, Jonathan. (2000) La Maldición de las Crisis Sexenales. Grupo Editorial Iberoamericana. México.
- Jary, David and Jary, Julia. (1991). The Harper Collins Dictionary Sociology. Ed. Harper Perennial. New York.
- Lotman, Yuri (1999) Cultura y explosión. Lo previsible y lo imprevisible en los procesos de cambio social. Gedisa. Barcelona España.

- Lozano, j., Peña-Marín, C., y Abril, G. (1999). Análisis del discurso. Hacia una semiótica de la interacción textual. Cátedra. España.
- O'Sullivan, Tim y otros. (1995) Conceptos claves en comunicación y estudios culturales. Amorrortu editores. Buenos Aires. Primera Edición en Inglés.
- Roseberry en Plattner, Stuart. (1991). Antropología económica. Coedición Patria y CONACULTA. México.
- Schwartz, Howard y Jacobs, J. (1985) Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad. Editorial Trillas. México.
- Thompson, John B. (1993). Ideología y Cultura Moderna. Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, México.
- Valles, Miguel. (2003). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión Metodológica y práctica profesional. Síntesis. España.
- Vázquez, Félix. (2001). La memoria como acción social. Relaciones, significados e imaginario. Paidós. España.

***“Concertación de actores para la
Integración del Sistema de Dirección
Colectiva”***

***“Procedure of actors' agreement for the
Integration of the Collective Direction
System”***

MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente

MSc. Dianni Rodríguez Varela

Cuba

Resumen

La Concertación de actores constituye un referente para la integración del Sistema de Dirección Colectiva. Se pretende con este procedimiento contribuir a la transformación de las relaciones entre los actores del proyecto / programa por medio de la concertación, proceso participativo en el cual con auxilio de la negociación y mediación los actores locales analicen, debatan y acuerden propuestas para el avance de su comunidad, partiendo del criterio de aunar los medios, recursos y capacidades de los diversos actores y sintetizar intereses comunes en pro del desarrollo local y la asunción de responsabilidades conjuntas.

Palabras claves: Trabajo comunitario, dirección colectiva, concertación de actores y negociación.

Summary

The Agreement of actors constitutes a relating one for the integration of the System of Collective Address. It is sought with this procedure of collective intervention, to contribute to the transformation of the relationships between actors of project or program by means of agreement, process in which with aid of a negotiation and mediation the local actors analyze, debate and agree proposals for the advance of their community, leaving of the approach of to join the means, resources and the diverse actors' capacities and to synthesize commons interests in the local development and the assumption of joined responsibilities.

Passwords: communitarian work, collective management, actors' agreement and negotiation

Antecedentes

La revitalización de la economía cubana se ha convertido en el objetivo básico del gobierno cubano por lo que la búsqueda de alternativas de desarrollo local entraña profundas transformaciones en el proceso de perfeccionamiento de los sistemas de

dirección colectiva, de forma tal, que permita alcanzar la visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población y asegurar el desarrollo sostenible de los ciudadanos, bajo la guía de los Lineamientos Económicos aprobados en el VI Congreso del PCC.

La base fundamental de las dificultades que hoy día se presentan está justamente en la insuficiente integración de los actores del sistemas de dirección que conforman la estrategia de desarrollo local y el bajo enfoque sistémico que no permite visualizar el papel que juegan las instituciones públicas y empresariales, como un todo único, en la implementación de estrategias, cuestiones que marcan y empañan los resultados que se espera en el proceso.

No menos importante que el primero, la variabilidad del entorno en todas sus dimensiones, la fragilidad de las negociaciones y la existencia de una población más selectiva y exigente obligan a los órganos estatales a enfrentar altas demandas, brindar productos y servicios de manera más rápida y con una calidad superior.

En tal sentido, no solo basta con diagnosticar la situación que se presenta para de forma parcelaria darle solución a los problemas, sino que, se hace imprescindible tener un pensamiento estratégico que además de vincular todas las variables que inciden en los proyectos locales, permita el análisis y toma de decisiones que lleve a la concertación de los actores en función de aunar e integrar el sistema de dirección en las localidades, como proceso continuo, reflexivo y sistémico, donde cada cual se mida y evalúe por los resultados concretos que conduzcan a la localidad hacia estadios superiores, lográndose una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan al Sistema y Cultura de Dirección Cubana.

Desarrollo

Es un principio inalienable de los expertos del trabajo comunitario, que el proceso de transformación de las condiciones económicas, sociales y culturales y de las relaciones sociales sólo es posible mediante el desarrollo de una cultura y un estilo participativo de dirección que involucre en los procesos de cambio la acción integrada de la mayor diversidad de actores sociales.

En un gran número de casos, aunque se acerquen a la problemática que se desea solucionar, la no coincidencia de intereses entre los actores a la hora de ejecutar los proyectos / programas locales inciden negativamente en el buen funcionamiento de los mismo, las dificultades en la comunicación y en los acuerdos que se adoptan en el proceso de consenso hace que se desperdicie la movilización de recursos humanos, técnicos y financieros, que por demás es preciso recordar, son escasos en países de bajo nivel de desarrollo económico como Cuba, exigiéndose una respuesta de forma inmediata por parte de los actores en la conciliación de intereses que tributen al cumplimiento exitoso de los mismos.

En conformidad con estas dificultades, consideradas de vital importancia, se propone la aplicación de un procedimiento que facilite la concertación de los actores y a su vez sea factible su aplicación en los proyectos / programas encaminados al desarrollo pleno de la población, donde intervengan un gran número de entidades y organizaciones del territorio y se concilien los intereses para lograr una efectiva Integración del Sistema de Dirección Colectiva.

Una idea a desarrollar

La idea que se propone analiza la estructura del proceso de participación más allá del contexto de los proyectos pensados, incorpora en el mismo la negociación como proceso básico en las fases de la participación ciudadana, con un acento en la preparación del capital humano y sobre todo en la relación entre los objetivos, niveles y herramientas, convirtiéndolos en elementos de vital importancia para el desarrollo investigativo.

Para la dirección del proyecto / programa constituirá una herramienta de gran valor por cuanto menguará los desgastes, tardanzas e incomprensiones por parte de los actores implicados y a su vez supone el encuentro de las expectativas sociales y generación de ideas que faciliten la toma de decisiones en aras de minimizar los aplazamientos e informalidades de la puesta en marcha de los proyectos / programas de desarrollo local.

Descripción del Procedimiento.

El procedimiento que se propone consta de 5 etapas, su objetivo es contribuir a la integración del sistema de dirección colectiva desde la óptica de aunar los esfuerzos e intereses de sus actores, a partir del proceso de negociación entre las partes, teniendo en cuenta tanto el análisis de las diversas necesidades y motivaciones (intereses), como la posición gubernamental involucrada, y así contar con una herramienta real que la Dirección Colectiva pueda manejar adecuadamente, para con ello concebir una respuesta efectiva con la utilización eficaz y eficiente de los recursos.

En el procedimiento se parte de los aspectos directivos que llevan a la alineación del proyecto estratégico con la participación activa de sus actores como directores del programa.

Premisas

El conocimiento a priori de las señales y signos constituyen premisas dentro del proceso y dan muestra de si se está ante un problema u oportunidades que requieran de la atención urgente por parte de los actores que conforman el mismo.

Primero, algo pasa en el escenario que uno o más individuos creen merece una contestación colectiva. Este algo podría ser:

- un problema serio o mantenido por mucho tiempo que se ha puesto intolerable, influyendo en un número creciente de ciudadanos,

- un desastre de proporciones significativas que implica a toda la comunidad y se espera pasar simplemente,
- programas de ayuda externos que pueden promover una metodología o pueden ayudar en un cierto campo de desarrollo,
- decisiones que inciden en el programa alejándolos o acercándolos al cumplimiento de sus objetivos
- aprovechamiento de una oportunidad que constituye una ventaja económica que no existió antes.
- la incorrecta dirección del programa que denota falta de integración entre sus actores

Segundo, sea el caso que fuere, de problemas u oportunidad, este se vuelve en un proceso de “acción” que motiva a uno o más personas para la atención del mismo, donde deberá destacarse en el caso de una oportunidad de una previsión, una visión sobre lo que puede hacerse que reporte ganancias para el proyecto / programa y en el caso de los problemas, la mayoría de las veces, requieren la percepción retrospectiva, determinándose qué salió mal.

Tercero, si se activa la acción y se tiene diferentes puntos de vistas de lo qué está pasando por parte de los actores, es importante empezar haciendo algunas preguntas llave como:

- a) ¿quién apoya el proyecto / programa?
- b) ¿quiénes son los afectados dentro del proyecto / programa?
- c) ¿cuáles son los intereses importantes que están implicados en la comunidad?

Para constatar la veracidad de las premisas se propone la aplicación de una encuesta que las verifique y corrobore, y una vez reconocidas se decida la aplicación del procedimiento.

Es válido destacar que en esta fase preliminar deberán desarrollarse talleres para la creación del equipo de expertos, capacitación en las técnicas a emplear y un intercambio acerca del objetivo del procedimiento, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes en beneficio de sus resultados para la gestión del proyecto / programa.

Etapas 1: Variables claves del comportamiento

El inventario de los problemas y análisis de oportunidades que se aprecian en el proyecto / programa, en orden de prioridad según sus causas y efectos, deberán corresponderse con el accionar de los actores involucrados, conocerlos, evaluarlos e interiorizarlos coadyuvará a dar respuesta al cumplimiento de los objetivos trazados, además de identificar el papel que cada cual en particular deberá ejercer para su solución.

Para ello se recomienda comenzar con el análisis estructural de las variables que mueven al proyecto / programa, solo así se conoce de cerca el problema por el cual se está atravesando, cuáles pudieran ser las causas y en que medida estas dependen del comportamiento de sus actores.

Análisis estructural

El análisis estructural de las variables determinadas es vital dentro del proceso para hacer una valoración más exacta del posicionamiento y relaciones entre los actores, es importante determinar la posición y relaciones entre sus componentes, para lo cual debe apoyarse en la determinación de cuáles son las variables en:

- Zona de poder: a esta zona pertenecen las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. Son importantes porque influyen

sobre la mayoría y dependen poco de ellas, por lo que son muy fuertes y poco vulnerables. Sí se modifican, modifican el sistema.

- Zona de salida: agrupa a las variables de baja motricidad pero de alta dependencia y constituyen el resultado del proceso.
- Zona de conflicto: esta zona agrupa las variables de alta motricidad y dependencia. Lo que significa que son influyentes / dependientes dentro del sistema. Si se les modifica, se afectará a otras variables pertenecientes a la zona de salida.
- Zona de problemas autónomos: esta zona abarca a las variables de más baja motricidad y dependencia. Este tipo de variables no influye significativamente sobre el sistema pero no deben dejarse de la mano por cuanto juegan un papel indicativo dentro del mismo.

La realización de este taller reviste una singular importancia: permite conocer más de cerca las ideas de los diferentes actores, aumenta la confianza de los miembros de los grupos coordinadores en lo que se hace e incluso se comprende mejor lo que no puede resolverse, a la vez que se emplean adecuadamente las potencialidades de las técnicas participativas lo que promueve que se desarrolle con mayor eficacia el ejercicio de la democracia.

Una vez concluida esta etapa de determinación de la posición de las variables dentro del sistema se procederá a la determinación del juego de actores en el proyecto / programa.

Etapas 2: Juego de actores

Con el juego de actores se busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

Identificación de los actores del sistema.

Para la identificación de los actores del sistema se propone la utilización de un mapa de diálogo que facilite la comprensión de la relación que se establece entre los mismos:

- Actor-perfil-institución: Identifique los actores que tienen que ver con el proyecto / programa, en caso de ser de gran amplitud se sugiere que se refieran los que se consideren de mayor importancia.
- Objetivos estratégicos. Identificación de los objetivos que los actores tienen frente al programa, partiendo del conocimiento de sus demandas, intereses y accionar.
- Actitud ante el Programa: Definición de su posición es necesaria, conocer si es aliado, opositor o neutro condicionada el tratamiento que ha de darse en el curso del proceso.
- Jerarquización de su poder: Clasificación de su posición de acuerdo al poder que tengan en el programa.

Identificado los actores y objetivos estratégicos se pasa a la aplicación de la matriz actor/objetivo (MACTOR), para definir las posiciones de fuerzas, las alianzas y conflictos así como para conocer las implicaciones de cada uno de ellos y movilización en función del cumplimiento de los objetivos del sistema.

C Matriz Actor X Actor

Evaluar las influencias directas entre los actores pretende conocer el grado de influencia de cada uno de ellos y jerarquizarlos en función de dicha influencia. Para ello es necesario establecer las influencias entre actores (Matriz de Actores X Actores):

- actores dominantes: los que tienen el poder de decidir el rumbo del proyecto,

- actores autónomos: Aquellos que presentan el proyecto (con todas las especificaciones necesarias) lo defienden y apoyan, pero no toman la decisión de ejecución,
- actores de enlace: Son los que brindan apoyo al proyecto (técnica y financieramente) pero no influyen directamente en la decisión final,
- actores dominados: Aquellos que están a la espera de la decisión

1. Matriz Actor X Objetivos

- Posicionar cada actor según sus objetivos estratégicos: se trata de descubrir la actitud actual de cada actor sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente).
- Jerarquizar para cada actor las tácticas posibles, en función de sus objetivos prioritarios: se pretende visualizar en el grupo de actores (convergencia de intereses), su grado de libertad aparente, señalar los actores potencialmente más amenazados y alcanzar la estabilidad del sistema.

Este conjunto de factores conduce a localizar las reglas de juego posibles en el futuro además de constituir la base de datos para la elaboración del plan de negociación con los actores opositores y neutrales en el programa.

Plan de negociación.

Establecer la concertación con los actores opuestos o neutrales del programa con el fin de convertirlos en actores aliados, constituye el objetivo fundamental de la negociación.

Para su aplicación es necesario estar claros que existen razones para establecer las alianzas estratégicas entre opositores y neutros, que sería la base para recomendar la realización de un plan de negociación de acuerdo con las

necesidades existentes. En este sentido es recomendable proponer una guía para elaborar un plan de negociación:

- a) Clarificar los objetivos: Realizar nuevamente una exposición, aclarando los puntos en los que se genera más controversia, tratando de identificar nuevamente los intereses de los actores con el fin de generar opciones de acercamiento con los neutros y aliados.
- b) Elaborar una estrategia para la concertación: En caso de tener un balance positivo en el punto anterior (más aliados), debe generarse compromisos con estos, involucrándolos en el proyecto, esto permite avanzar a la siguiente etapa.

Se propone la aplicación de teorías motivacionales para conocer a fondo las razones por las cuales cada individuo defiende su punto de vista frente a los proyectos.

Las opiniones que se tengan en la negociación de los actores en cuanto a las propuestas que se hagan tanto por la parte de los actores opositores o neutros y los aliados servirán de base para la formulación de hipótesis de concertación.

Etapa 3: Hipótesis de concertación

El objetivo de este momento es definir las hipótesis de concertación de intereses que respondan al proceso de concertación de actores y que estas tributen a la evaluación y selección de los escenarios más favorables en el proceso.

Para la determinación de las hipótesis se propone la aplicación del método de impactos cruzados probabilistas (SMIC), donde se determinan las probabilidades simples y condicionadas de ocurrencia de las hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. Pasos a desarrollar:

- a) Formulación de hipótesis para la concertación.
- b) Probabilización de escenarios para la concertación.

Luego de definida las hipótesis de concertación se da paso a la formulación e implementación de las políticas, criterios y acciones para la concertación.

Etapas 4: Formulación e implantación

El procedimiento facilita la selección de las principales acciones para implementar políticas que impulsen el desarrollo, considerando criterios de medida. Se emplea una escala simple de notación (media ponderada), para evaluar la respuesta de los expertos. La matriz MULTIPOL se utiliza dentro del proceso, es una respuesta simple y operativa que evita el problema de una formalización excesiva pero que permite organizar y estructurar la ayuda a la decisión.

En la visualización e interpretación de los resultados, se obtiene:

- Acciones en función de las políticas
- Políticas en función de escenarios

Una vez obtenido los resultados se está en función de implementar el plan de acción para desarrollar el proceso de concertación que tribute a la integración del Sistema.

Etapas 5: Evaluación

En este sentido se propone hacer la evaluación del programa desarrollado para el proceso de concertación a través del plan de actividades previstos evaluándose de forma sistemática para las correcciones necesarias en el ajuste de los planes.

Caso de estudio: Plan de Desarrollo de Regiones Montañas

El Plan de Desarrollo de Regiones Montañas, constituye un programa priorizado y estratégico, donde se indica implementar los elementos rectores que rigen el

desarrollo agropecuario y forestal de las montañas, a la vez que se concentren todos los esfuerzos en continuar fortaleciendo el desarrollo económico y social mediante el uso sostenible de los recursos naturales en correspondencia con las medidas y conceptos contenidos en el Reenfoque Estratégico.

En el proceso de evaluación del cumplimiento del plan de desarrollo se detectaron señales y signos que se presentan en el entorno y que dan muestra de insatisfacción en el cumplimiento del Programa, fundamentalmente en:

1. Capacidad de respuesta a la solución de los problemas no es suficiente.
2. Poca integración en la toma de decisiones participativa.
3. La falta de estimulación y motivación por parte de los actores en la resolución de los problemas.
4. La falta de prioridad y visión ante la atención diferencial de esta región.

Como acción rápida se aplicó la encuesta de verificación resultando que:

- El 97.2 % considera que el desarrollo del Programa depende de la intervención de todos los actores.
- El 95.7 % considera que no siempre se tienen en cuenta las demandas de la población y las respuestas no siempre son ágiles.
- El 94.2% responden que solo en ocasiones se consulta en equipo las decisiones que se toman
- Solo el 30% responde que los planes de desarrollo se evalúan y discuten con todos los actores
- El 93% de los encuestados consideran que la población no se siente motivada ni estimulada para asumir su papel en el Programa
- El 98% refieren que no existe una verdadera integración del trabajo en la atención al Programa
- El 96% responden que es necesaria una intervención de actores para el logro de una dirección colectiva real

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se confirma que la coincidencia de intereses entre los diferentes actores no responden al cumplimiento del programa, por lo que se decide aplicar el procedimiento, sentándose como base la reflexión sobre:

- a) ¿quién apoya el proceso? El proceso está apoyado y dirigido por la Comisión Provincial y Municipal, quienes tienen el objetivo de cumplir y hacer cumplir los objetivos del programa de forma tal que la movilización de los actores esté encaminado hacia el desarrollo sustentable de la localidad,*
- b) ¿quiénes son los afectados dentro del programa? Comunidad montañesa y el desarrollo de la localidad.*
- c) ¿cuáles son los intereses importantes que están implicados en la comunidad? El desarrollo sustentable de la localidad hacia lo cual está dirigido el programa.*

Listado de variables y análisis estructural

Se listan 22 variables a consideración de los expertos y validadas por la Dirección del Programa, para quedar como resultante, luego de ser aplicado el software MICMAC:

Variables Motrices, poder o determinantes: 7 variables.

Variables de enlaces, en zona de conflictos: 8 variables y dentro de ellas la Dirección Colectiva del Programa como variable muy dependiente y débilmente influyente por lo que se decide por el grupo de expertos denominarla la variable objetivo.

Variables autónomas, zona autónoma: 3 variables, baja influencia / dependencia.

Variables dependientes o variables resultado: 5 variables.

Juego de actores.

Identificación de los actores

En la matriz se definen 21 actores, y para desarrollar el proceso de forma efectiva, a decisión del grupo de expertos, se reagrupan los actores quedando 12, que son los que determinan el funcionamiento del programa y que por sus demandas e intereses están íntimamente entrelazados: satisfacción, control, directores y orden y prevención, de acuerdo a esta identificación se definen 14 objetivos estratégicos.

276

Con la aplicación del software MACTOR se evaluaron:

- las influencias / dependencias directas entre los actores: Influyentes la Comisión Nacional, Orden y Prevención, Organismos Globales, Comisión Provincial y Comisión Municipal. Dependientes: la Agricultura, Órganos de servicios a la población, Población, Educación general, Salud, Cultura y Deporte y Comercio Gastronomía y los Servicios.
- relaciones de fuerzas actores de mayor influencia: Comisión Nacional, Orden y Prevención, Órganos Globales, Comisión Provincial, Comisión Municipal y la Agricultura que aparece como actor de máxima influencia.
- posición de actores sobre los objetivos: los valores más bajo en número de acuerdos y posiciones los tiene el objetivo Estrategia de desarrollo local seguido de la Eficiencia económica y la Elaboración del plan económico, aspecto que denota la necesidad de reforzar el trabajo de los actores en función del cumplimiento de estos objetivos. Otra de las cuestiones de importancia a tomar en cuenta es que con excepción de los actores Comisión Nacional, Provincial y Municipal, Educación general y Salud, el resto de los actores se encuentran en posición neutra (0) en alguno de los 14 objetivos ya señalados

La prevalencia de posiciones neutras de actores decisorios como Orden y prevención, Cultura y Deporte, Comercio, Gastronomía y los Servicios, en el desarrollo del Programa, demuestra que las relaciones de concertación entre los

mismos para la consecución de los objetivos no están dando los resultados que se esperan, constituyendo una alerta para todos sus integrantes.

Plan de negociación

Se efectúa el proceso de negociación con los actores que están más alejados dentro del programa y que tienen una posición neutra ante el cumplimiento de objetivos.

- Se clarificaron los objetivos del programa localizándose las causas que provocan su posición e identificaron sus intereses y demandas una vez conocido su acuerdo de acercamiento.
- Se efectúa una nueva exposición por parte de la dirección de la Comisión Municipal, aclarando los puntos en los que se genera más controversia, argumentándose los objetivos del programa respecto al papel que juega cada uno de los actores implicados.
- Se negoció sobre la base de: propósitos a alcanzar y actividades por concertar.
- Se utilizaron teorías de motivación para reforzar el compromiso y movilización de los actores en función de llegar a acuerdos favorables e hipótesis de concertación diáfanos que facilitaran la positiva intencionalidad de los participantes en el programa

Hipótesis de concertación

Se definieron un total de 6 hipótesis: Orientación de políticas y estrategias para la gestión, Desarrollo sustentable, Motivación de los actores del programa, Sistema de información, Campo de las atribuciones y deberes y Participación comunitaria.

Destáquese que el conjunto de hipótesis en su interacción constituye un referente para el cumplimiento del programa pero no es menos cierto que tener la mayor probabilidad de ocurrencia de las mencionadas favorece el cumplimiento del resto.

Las hipótesis relacionadas con la motivación de los actores para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder, la delimitación mejor en el campo de las atribuciones y deberes-, incrementándose la autonomía y responsabilidad de los directivos y la implicación democrática y participativo de toda la comunidad en la producción y los servicios o funciones públicas, complementan el proceso de concertación de los actores y favorecen el cumplimiento del programa.

De los 64 escenarios resultantes de la matriz los más representativos para el programa son: **E01: (111111)** se cumplen todas las hipótesis, el **E03: (111101)** no se cumple la H5 y el **E09: (110111)** no se cumple la H3.

Formulación de las políticas, acciones y criterios

En las sesiones de los talleres realizados (3) se definieron por los expertos:

Criterios: Crecimiento en la atención ciudadana, Fortalecimiento de la representatividad y estabilidad, Sistema de información, Crecimiento sostenible económico, social y político en la zona montañosa, Satisfacción de las necesidades, Respuestas rápidas y flexibles y Evaluación sistemática.

Acciones: Desarrollar talleres de reflexión, Capacitación de los actores en técnicas de dirección, Trabajo comunitarios, Control preventivo, Ofertar eventos y talleres de participación popular, Procesos decisorios participativos, Profundización de estudios comunitarios Información sistemática

Políticas: Desarrollo económico sostenible del municipio, Sensibilización de los actores con el programa, Desarrollo del programa agroalimentario, Formación, capacitación y preparación de los actores Proyectos locales, Movilización y participación de la comunidad y Potenciar los sistemas de información.

Los escenarios que se utilizaron fueron los declarados en el anterior acápite.

Resultados obtenidos:

- Las acciones de mayor peso son: Desarrollar capacitación en técnicas de dirección para contribuir a la sensibilizar y promover en todos los miembros una toma de conciencia participativa, Contar con procesos decisorios que privilegie la participación de los actores y calidad en la toma de decisiones y Desarrollar talleres de reflexión con los actores del programa que favorezca el crecimiento en la representatividad y estabilidad de los mismos en el programa, destacándose que tienen incidencia en todas las políticas. que además inciden en todas las políticas.
- Las políticas de mayor peso recaen sobre el E03, por lo que para lograr el cumplimiento de ese escenario se deben cumplir en gran medida las políticas de: Trabajar en el desarrollo económico del municipio, Sensibilización de los actores con el programa, Desarrollo del programa agroalimentario, Promover la capacitación y preparación de los actores del Programa, Desarrollar Proyectos locales, Movilización y participación de la comunidad y Potenciar los sistemas de información en aras de una efectiva comunicación.

Estas son las políticas, acciones y escenarios más significativos dentro del proceso, no quiere esto decir que el resto no jueguen un importante papel en el programa es necesario tenerlas en consideración haciéndose énfasis en las ya mencionadas como las de mayor peso.

A partir de este momento le correspondió a la Dirección del Programa socializar los resultados de este trabajo para lograr el compromiso de todos los implicados en el proceso y elaborar el plan de acción que se correspondiera con lo expuesto para lograr la Integración del Sistema de Dirección Colectiva del Programa a través de la concertación de sus actores.

Conclusiones:

El procedimiento es aplicable a los proyectos y programas que de una forma u otra tributan al desarrollo de la sociedad en cuestión y de forma especial en el cumplimiento del plan estratégico de desarrollo local.

Los resultados obtenidos han demostrado la viabilidad del Procedimiento para un mejoramiento en el Sistema de Dirección Colectiva una vez que los actores fundamentales logran concertar de forma armoniosa los objetivos y planes a desarrollar orientados por los actores provinciales, municipales, organizacionales y empresariales hacia el cumplimiento de los Lineamientos Económicos para el período acordado por el VI Pleno del PCC.

La aplicación del procedimiento en el Caso de estudio: Plan de Desarrollo de Regiones Montañasas, contribuyó al mejoramiento del mismo y al acercamiento de los actores en la región.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Medero, P. (2000). Prospectiva en condiciones irregulares y tendencias emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo.

Betancourt Tang, J. R. (2000). *Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma*. Porlamar: Venezuela .

Estevez, M. A. (2000). La Construcción de una matriz de actores para políticas públicas y proyectos dentro de un contexto de reforma del Estado. . En *La Construcción de una matriz de actores para políticas públicas y proyectos dentro de un contexto de reforma del Estado*. . Universidad Buenos Aires. Argentina: [http: www.geocities.com/capitolhill/congress/1357](http://www.geocities.com/capitolhill/congress/1357).

Godet, M. (2007). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

Godet, M. (2011). *La prospectiva estratégica para empresas y territorios*. UNESCO. DUNOD.

Mojica, F. J. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. Universidad Militar de Nueva granada. Bogotá, Colombia: Revista MED.

Mojica, F. J. (2011). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*. Universidad Externado de Colombia.

*“La Cultura Ambiental en el Estado de
Guanajuato”*

282

*Dra. Eva Conraud Koellner
Francia.*

*Dr. Emigdio Archundia Fernández
México*

Descripción del problema

De acuerdo al plan estatal de desarrollo planeado a 25 años 2000-2025 (Gobierno del Estado, 2002), en su apartado de recursos naturales y medio ambiente, existe un análisis estadístico de contaminación atmosférica y calidad del aire en el Estado de Guanajuato, provocado en parte por su corredor industrial y por la concentración de vehículos ligeros. Por otra parte, se ha identificado que la problemática ambiental en el Estado de Guanajuato no se percibe en general como un problema social de relevancia (Contreras, 2007). Asimismo el contexto socio-económico del Estado de Guanajuato sugiere que se trata de una sociedad poca prospera, con un nivel educativo en promedio bajo, y a la vez muy sensibilizada a las costumbres y hábitos de consumo de sociedades pos materiales como la de los Estados Unidos.

Marco teórico

La preocupación por el deterioro del medio ambiente surgió desde hace varias décadas. La disciplina del marketing no ha sido ajena a este movimiento. Fue a partir de los años 70's cuando algunos investigadores, principalmente norteamericanos, comenzaron a hacer contribuciones al desarrollo de un marketing con una perspectiva ecológica (Zikmund y Stanton, 1971; Henion, 1972; Kinnear y Taylor, 1973; Cravens, 1974; Kangun, 1974). Calomarde (2000) define el marketing ambiental como “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que en él intervienen, la sociedad y el entorno natural, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente, contribuyan al desarrollo sustentable de la economía y la sociedad. Ogden et al, (2004), Durand y Durand, (2004), y Inglehart, (1996) coinciden en señalar la importancia de las variables socio-económicas y de aculturación para analizar el comportamiento de un individuo. De la revisión de

modelos de comportamiento verde (Chan y Lau, 2000; Follows-Jobber, 2000; Kalafitis et al., 1999; Laroche et al., 2001), se entiende que la variable “orientación hombre-naturaleza”, la cual describe el sentimiento de identificación del hombre hacia la naturaleza en función de su contexto cultural, representa el eje fundamental para impulsar las demás variables “conocimiento ecológico”, “consecuencias personales”, “consecuencias ambientales” y “control percibido”. Del nivel de asimilación de estas variables en el comportamiento de un individuo dependerá su grado de conciencia verde, y por ende su voluntad y deseo de participar de forma activa en la disminución de la contaminación al adoptar un modelo de consumo responsable y amigable con el ambiente. A nivel mundial, el grado de conciencia verde en el individuo es muy variable (Vargas, 2008); sobresalen países de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Brasil y Japón con altos niveles de conciencia verde, donde precisamente se originaron la mayoría de los modelos de comportamiento verde revisados. Esta situación nos conduce por lo tanto a analizar de más cerca la influencia del contexto cultural en el individuo para fomentar en él la adopción de un comportamiento más amigable con el entorno y determinar así la dimensión que deban asumir las variables independientes, en particular la variable “orientación hombre-naturaleza”, la cual según algunos contextos culturales conlleva de manera implícita elementos de control percibido, consecuencias ambientales y individuales. Lo anterior puede explicar el porqué la conciencia verde no esté igualmente desarrollada en todos los países, a pesar del esfuerzo de organizaciones internacionales a nivel mundial para generarla. Hofstede (1980, 1983, 2001) y Trompenaars y Hampden-Turner (2004) establecen índices para evaluar las características culturales de los individuos, los cuales se describen en la siguiente tabla (Tabla 1).

Tabla 1: índices culturales de Hofstede y Trompenaars & Hampden-Turner

ÍNDICES DE HOFSTEDE			
Individualismo		IDV	Se refiere a las preferencias de conducta que impulsan el interés en uno mismo
Distancia de poder		PDI	Mide la tolerancia ante la desigualdad social, es decir, la desigualdad entre los superiores y sus subordinados dentro de un sistema social.
Masculinidad		MAS	Mide la tendencia a la dominación masculina, la asertividad y el materialismo
Anulación de incertidumbre		UAI	Mide la tolerancia ante la incertidumbre y las ambigüedades entre los miembros de una sociedad.
Orientación al tiempo		LTO	Mide las expectativas en tiempo de la obtención de una gratificación material, social e emocional entre sus miembros.
ÍNDICES DE TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER			
Relaciones Personales RP	Individualismo	IDV-T	Se refiere a las preferencias de conducta que impulsan el interés en uno mismo
	Particularismo	PAR	Mide la voluntad de apegarse a las leyes
	Responsabilidad	RES	Mide el sentimiento de responsabilidad individual
	Racionalidad	RAC	Mide el grado de afectividad y expresión de emociones
	Cultura difusa	DIF	Mide el grado de separación entre lo privado y lo público
	Estatus social	EST	Mide la relevancia del estatus social
Relación con el entorno		RE	Determina el rol que asigna el individuo a su entorno natural.

Fuente: Elaboración propia

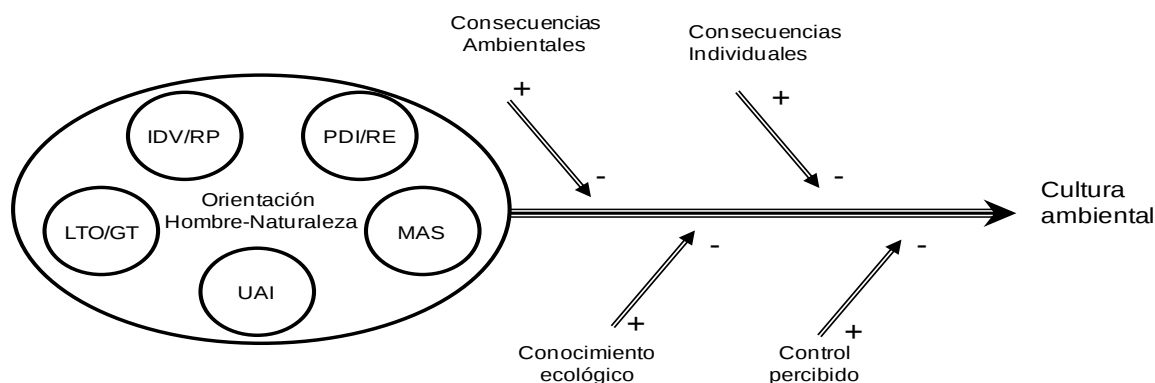
Al contrastar estos índices culturales con estudios de la cultura mexicana (Díaz-Guerrero, 1967, 2007, Díaz-Loving et al, 2008, Ramírez, 1977, Ramos, 1934, Rodríguez y Villaneda, 2005), se puede deducir que el mexicano tiene una cultura de tipo colectivista, un particularismo bajo, sentido de responsabilidad medio, una racionalidad baja, una cultura difusa baja y una alta importancia del estatus social Este conjunto de valores por lo general producen un comportamiento verde marcado por la indiferencia ya que el cuidado del medio ambiente se percibe como algo muy alejado del grupo y la familia. De hecho, la cultura mexicana se posiciona en general en opuesto a las características culturales de los países con conciencia verde (Conraud & Rivas, 2009). Por esta razón resulta oportuno ligar el perfil psicológico del habitante del Estado de Guanajuato con sus

comportamientos sociales y con modelos de comportamiento verde para desarrollar un modelo de marketing ambiental adaptado a las circunstancias culturales del Estado de Guanajuato. En este sentido, el objetivo de este trabajo consiste en medir los valores ambientales de los habitantes del Estado de Guanajuato con base en el modelo descrito en la gráfica 1.

Método

La gráfica 1 describe el modelo de marketing ambiental que se busca validar.

Gráfica 1 Modelo ex ante



Fuente: Elaboración propia

Para efecto de medir la cultura ambiental y las tendencias de comportamiento verde de los habitantes del Estado de Guanajuato, se determinó a partir de criterios de investigación descriptiva e explicativa desarrollar un trabajo de campo con la aplicación de una encuesta conformada de 44 ítems evaluados con una escala de Likert. Se realizaron dos pruebas pilotos para validar el instrumento. La primera prueba piloto arrojó un Alfa de Cronbach de 0.467 que muestra una fiabilidad inferior a un criterio regular (Hernandez-Sampieri et al, 2006). Por lo anterior, se decidió hacer unos ajustes a los ítems con mayor dispersión para reformularlos de manera más sencilla y directa. En la segunda prueba, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.793 que ya es considerado aceptable. Se aplicó el instrumento con los ajustes señalados a una muestra probabilística representativa

de los 46 municipios del Estado de Guanajuato, la cual una vez eliminadas las encuestas inválidas, agrupó a 324 individuos elegidos de manera aleatoria de forma proporcional a la población de cada municipio. Se consideró como criterios de clasificación los establecidos por INEGI referente a género, edad, situación civil, hijos dependientes, nivel socio económico, condiciones de vivienda, y perspectivas urbanísticas. En virtud de la complejidad de la problemática estudiada, se optó por utilizar para su interpretación el software GUIDE, que consiste en un análisis de percepción categorial (APC). APC alinea los flujos de toma de decisión creando espacios de solución donde existe incertidumbre, subjetividad y donde prevalecen objetivos contrastantes. Con la interpretación de los resultados proporcionados por el APC, se puede detectar el perfil de los entrevistados para la construcción de consenso y sus motivos, predecir los riesgos y la gestión de conflictos, para así proveer de insumo para la planificación integral de un modelo de marketing ambiental.

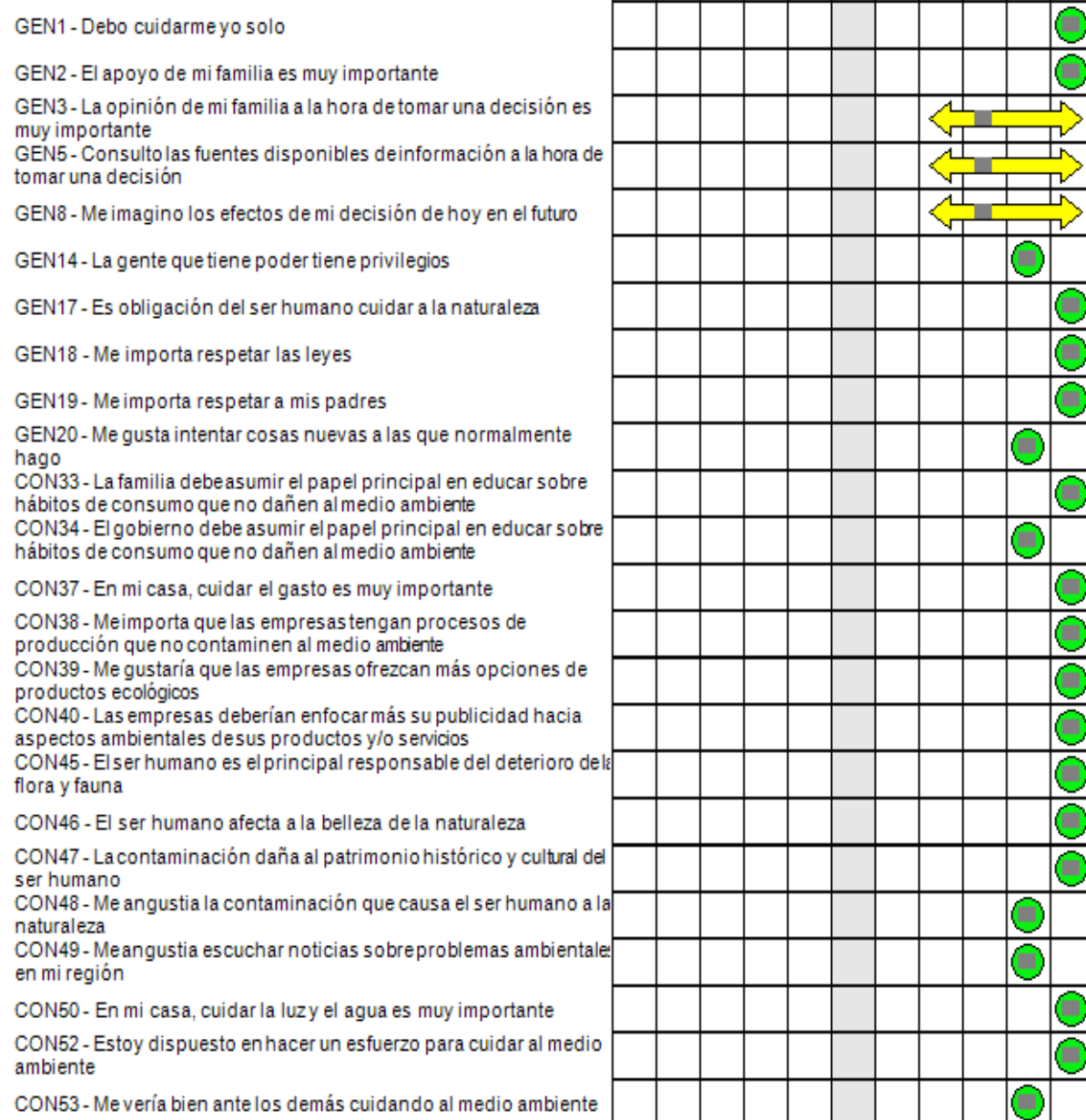
Los resultados de la encuesta se describen en las gráficas derivadas del Guide; se identifican dos elementos esenciales: un círculo verde que muestra consenso en las opiniones de los encuestados, y una flecha amarilla que indica el rango de dispersión en las respuestas dónde el punto gris encima de la flecha señala la media. Las filas señaladas por Gen1, 2, etc. representan los ítems de la encuesta.

Resultados que muestra amplia satisfacción

Los siguientes resultados muestran los ítems que provocaron una amplia satisfacción, por el grado de consenso generado. Se precisa ahí la prioridad de los encuestados por sus intereses personales y los de su familia inmediata, así como en contar con la facilidad de acceder a información, probablemente por vía electrónica. Muestra además una excelente disposición por parte de los encuestados por respetar a las leyes, mientras se aplique de manera adecuada, y de probar cosas nuevas. Se define mayor disposición de obedecer a las costumbres de la familia que a imposiciones del gobierno, lo anterior pudiéndose presentar en forma de selección de productos y servicios ofrecidos por las

empresas, sobre las cuales existe una alta expectativa por parte de los encuestados para que aumenten su oferta de productos ecológicos. Asimismo se plasma un total reconocimiento del impacto del ser humano sobre la naturaleza, y una angustia provocada por los problemas ambientales, tanto a nivel local como global. Se identifica también el cuidado del medio ambiente como un esfuerzo que provoque una imagen favorable para quien lo realice (Gráfica 2).

Gráfica 2

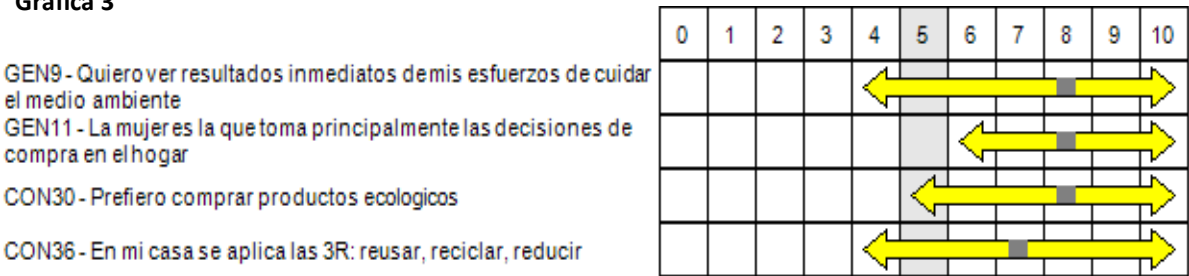


Fuente: Elaboración propia a partir de Guide

Resultados que muestran cierta satisfacción

Se presenta ahora los resultados que muestran una cierta satisfacción por parte de los encuestados, con potencial de ser mejorado a través de esfuerzos de comunicación (Gráfica 3).

Gráfica 3



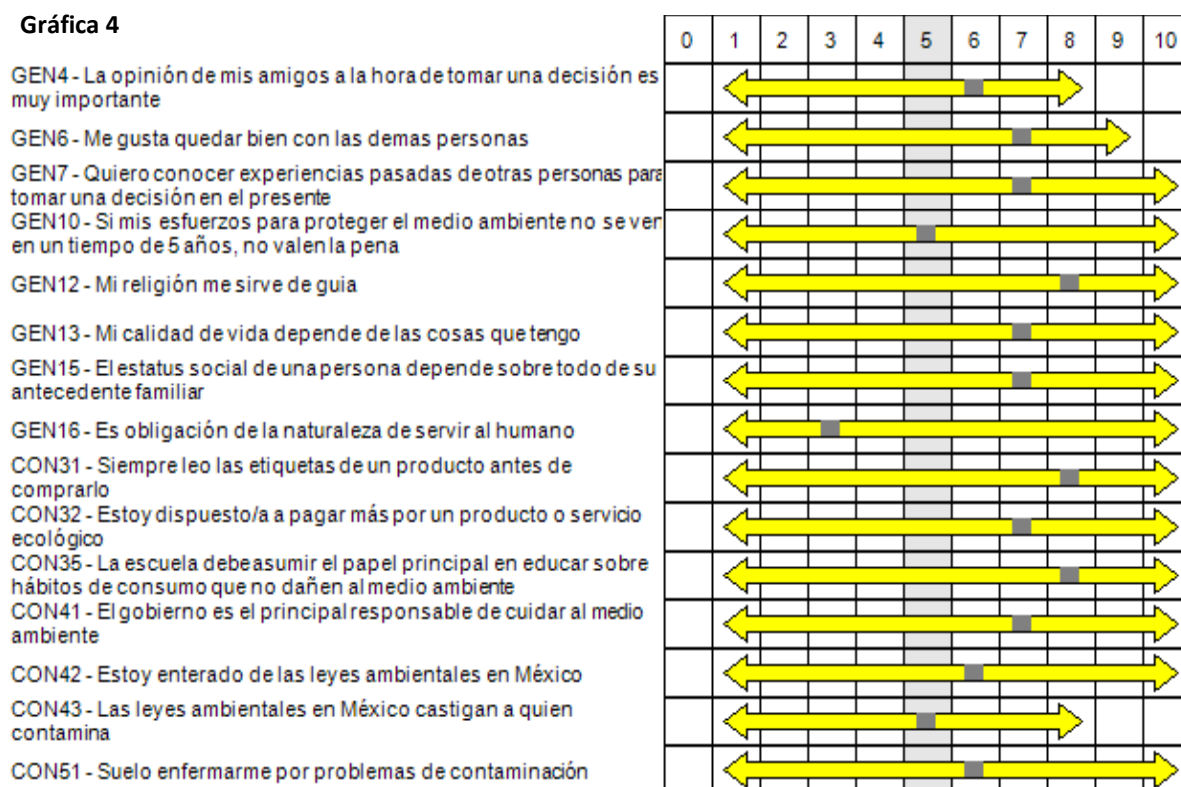
Fuente: Elaboración propia a partir de Guide

En este caso, la satisfacción de los encuestados se concentra en sus procesos de compra en reconocer esperar resultados inmediatos de sus esfuerzos, en dejar a la mujer el proceso de decisión de compra, en priorizar la compra de productos ecológicos cada vez que se pueda y en reusar, reciclar y reducir sus consumos. Lo anterior demuestra que en el caso de los habitantes del Estado de Guanajuato, se puede anticipar una excelente aceptación de productos ecológicos, que tengan facilidad de ser reciclado y reusado, mientras exista evidencia que genere efectos inmediatos de satisfacción. Asimismo, se puede anticipar que la reducción de embalaje de los productos como estrategia de aplicación de conceptos ecológicos obtendrá una gran aceptación. Todo esto deberá acompañarse de un gran esfuerzo de comunicación dirigido principalmente a las mujeres de los beneficios inmediatos de los productos ecológicos, tanto para la naturaleza como para el propio individuo.

Resultados que muestran indecisión e incertidumbre

Los siguientes resultados indican la mayor indecisión e incertidumbre por parte de los encuestados (Gráfica 4).

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia a partir de Guide

Se observa que la mayor incertidumbre se genera en los grupos de referencia, la preocupación por la aceptación social, y lo referente a nociones de tiempo y de religión. En segunda instancia, la incertidumbre se ve reflejada en la relación que tiene el encuestado con su entorno. En cuanto al proceso de compra, la indecisión se sitúa en la voluntad de leer las etiquetas, y a la disposición a pagar más por un producto ecológico.

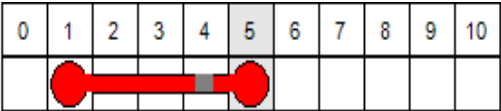
Finalmente se observa en relación a las leyes ambientales y a la relación entre los problemas de salud y la contaminación. De lo anterior se deriva que argumentos con tendencia colectivista, o haciendo referencia a la naturaleza, así como un incremento de reglamentación no provocará un impacto positivo en una gran parte de los habitantes del Estado de Guanajuato.

Resultados que muestran un fuerte conflicto

En relación a la percepción del papel que asume el personal de gobierno en la aplicación de las leyes ambientales, se requiere definir con carácter prioritario estrategias para compensar el alto grado de insatisfacción que tienen los encuestados (Gráfica 5).

Gráfica 5

CON44 - El personal de gobierno actúa de manera correcta para aplicar las leyes ambientales



Fuente: elaboración propia a partir de Guide

Conclusión

La siguiente gráfica (Gráfica 6) ilustra el análisis de la influencia del contexto cultural sobre el comportamiento ecológico del habitante del Estado de Guanajuato. Se consideró para ello las calificaciones obtenidas en la encuesta de las dimensiones que integran la variable orientación hombre-naturaleza, a saber los valores individualistas (IND), las relaciones personales (RP), la orientación del tiempo (LTO), el índice de masculinidad (MAS), el índice de distancia del poder (PDI), la relación con el entorno (RES) y el índice de anulación de incertidumbre (UAI).

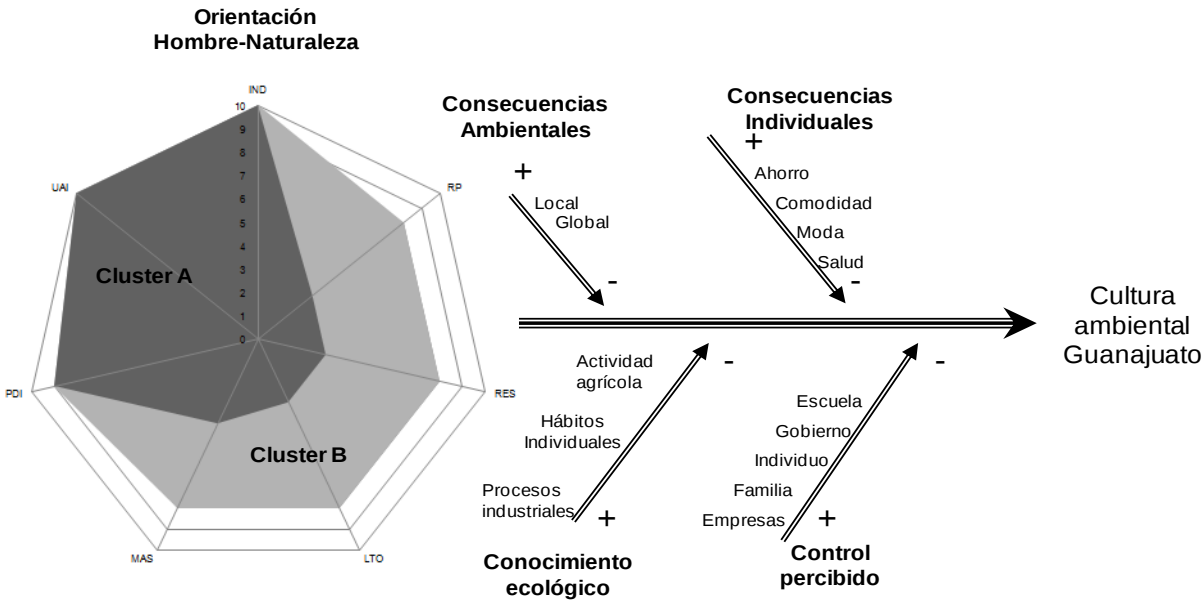
De acuerdo a la interpretación de los resultados del trabajo de campo, en el caso de la variable de Orientación hombre-naturaleza, la gráfica disocia dos segmentos de consumidores, los que se ubican en ciudades con concentración de población (Cluster A) y los de menor concentración y/o zonas rurales (Cluster B). Asimismo se puede deducir que existe un alto nivel de individualismo (IDV) en todos los habitantes, y una alta expectativa de contar con reglas y normas confiables en relación a la protección al medio ambiente (UAI), independiente de su lugar de residencia. Muestra también coincidencia en la percepción de que en México sigue prevaleciendo los privilegios y por lo mismo persiste un alto nivel de desconfianza (PDI). A cambio se deduce una diferencia de comportamiento entre los dos clusters en relación al índice de masculinidad (MAS), en dónde se observa que en

los municipios menos poblados, persiste un gran apego a las tradiciones y al rol clásico de la mujer en el hogar, mientras que en las ciudades más pobladas, existe una clara evolución del estilo de familia, sobre todo en su estilo de consumo y su interés en seguir tendencias nuevas. El concepto de horizonte del tiempo difiere también entre los dos clusters (LTO), mostrando puntos de similitudes en la perspectiva del pasado y presente, más no del futuro. Se confirma esta diferencia de percepción en las demás dimensiones (RES y RP) que revelan diferentes grupos de referencia y de nivel de preocupación por aceptación social y de grado de sentimiento de responsabilidad individual frente a la problemática ambiental. Las variables consecuencias ambientales y conocimiento ecológico son las menos desarrolladas en el habitante del Estado de Guanajuato, quien en lo general tiene un mayor interés en los problemas locales y desconoce la relación causa-efecto de los problemas de contaminación, sobre todo del sector agrícola, pero también de su propio comportamiento y en menor medida del sector industrial. La variable control percibido presenta los actores sociales que consideran los habitantes del Estado de Guanajuato como más influyentes en un proceso de sensibilización, a saber en orden de importancia la familia, dónde resalta el rol fundamental de los niños, los mismos individuos en su elección de compra, las empresas, el gobierno y el sistema educativo por último, aunque esté se contempla de forma indirecta en la influencia que puede generar en los niños, quienes se convierten en educador de su propia familia. Finalmente la variable consecuencias individuales indica la relación calidad-precio, la seguridad, una buena imagen, la utilidad y la preservación de la salud como aspectos prioritarios que buscan conseguir los habitantes del Estado de Guanajuato en su proceso de compra.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede interpretar que el habitante del Estado de Guanajuato está en una etapa introductoria frente a estrategias de marketing ambiental. Existe un cierto grado de concientización de la problemática ambiental, más sin embargo no la relaciona con su cotidianidad. En referente a las empresas, no se observa que se aproveche estrategias de marketing ambiental para captar a nuevos consumidores y así incrementar sus ventas. El sector público

genera una percepción muy negativa en los habitantes, mientras no exista más evidencia de procesos claros y transparentes en la gestión ambiental. Este estudio aplicado al Estado de Guanajuato evidencia que hace falta ver más esfuerzos de transversalidad entre los factores sociales, ecológicos y biológicos, dirigidos principalmente por las empresas con el fomento de hábitos de consumo sustentable en la familia, y avalado por el gobierno, para provocar una verdadera aculturación que conduzca a procesos psicológicos que estimulan a un comportamiento más amigable con el entorno. Una vez validado en el Estado de Guanajuato, este modelo puede servir de referencia para determinar la cultura ambiental de habitantes de otra región, siguiendo la misma metodología que se aplicó en este trabajo, pues los resultados aquí presentados se limitan exclusivamente al contexto cultural del Estado de Guanajuato y no podrán aplicarse tal cual en otro contexto, sin antes proceder al análisis aquí presentado.

Gráfica 6: modelo Ex post : modelo de definición de cultura ambiental



Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Calomarde, J. V. (2000). *Marketing ecológico*. Madrid: Ediciones Pirámide y Esic Editorial.
- Chan R. & Lau, L. (2000). *Antecedents of green purchases: a survey in China*. Journal of Consumer Marketing, Vol.20, N°49, pp.338-357
- Conraud E., Rivas, L.A. (2009). *Cultural nacional Cultura nacional en México y comportamiento verde. Una comparación entre el modelo de individualismo de Hofstede y de relaciones Personales de Trompenaars*. Revista Lebre, Universidad Santo Tomas de Aquino, pp. 17-32
- Contreras, R. (2007). Informe sobre necesidades sociales en Guanajuato. Disponible en www.eumed.net/libros
- Cravens, D. W. (1974). *Marketing Management in an era of shortages*. Business Horizons 17
- Díaz-Guerrero, R. (1967, 2005). *Psicología del mexicano, descubrimiento de la etnopsicología*. México: Trillas
- Díaz-Guerrero, R. (2007). *Psicología del mexicano 2, bajo las garras de la cultura*. México: Trillas
- Díaz-Loving et al (2008). *Etnopsicología mexicana, siguiendo la huella teórica y empírica de Díaz-Guerrero*. México: Trillas
- Durand V.M., Durand L. (2004). *Valores y actitudes sobre la contaminación ambiental en México. Reflexiones en torno al posmaterialismo*. Revista mexicana de sociología, año 66, n°3. pp 511-535
- Follows, S. & Jobber, D. (2000), Environmentally responsible purchase behaviour: a test of a consumer model. *European Journal of Marketing*, N° 5/6, pp. 723-746
- Gobierno del estado, (2002), Plan Estatal de Desarrollo 2000-2025. Disponible en www.transparencia.guanajuato.gob.mx
- Henion, K. E. (1972). The effect of ecologically relevant information on detergent sales. *Journal of marketing research*, Vol. 9 (1), pp.10-14
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, Mexico
- Hofstede, G. (1980). *Cultures's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J. b. Derogowski, S. Dziurawiec, & r. C. Annis (Eds), *Expiscations in cross-cultural psychology* (pp. 335-355). Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage
- Ingelhart, R. (1996). *Modernization and postmodernization. Cultural, economic and political change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press

- Kalafatis S., Pollard M., East R., Tsogas M., (1999). Green marketing and Ajzen's theory of planned behavior : a cross-market examination. *Journal of consumer marketing*, Vol. 16, N°5, 44-46
- Kangun, N. (1974). *Environmental problems and marketing: saint or sinner*. En Sheth, J.N y Wright, P.L. (editors), *Marketing analysis for societal problems*. University of Illinois
- Kinnear, T. C. & Taylor, J. R. (1973). The effect of ecological concern on brand perceptions. *Journal of marketing research* N°10, may, pp.191-197
- Laroche, M., Bergeron J., Barbaro-Forleo G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, N°6, pp.503-520
- Ogden D., Ogden J., Jensen H. (2004). Exploring the impact of culture and acculturation on consumer purchase decisions: toward a microcultural perspective. *Journal of Academy of Marketing Science Review*. Volume 2004, n°3. Disponible en www.amsreview.org/articles/ogden03-2004.pdf
- Ramirez S. (1977, 2007). *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. México: Grijalbo
- Ramos, S. (1934, 2008). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México: Colección austral
- Rodriguez M., Villaneda A. (2005). *Los 10 engaños al pueblo de México*. México: Pax:
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2004). *L'entreprise multiculturelle*. Paris: Maxima
- Vargas G.(2008). Cambio climático: retos globales, soluciones locales. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacan. Ponencia presentada en el Seminario de Desarrollo Sustentable de Guadalajara, 2008.
- Zikmund, W. G. & Stanton, W.J. (1971). *Recycling solid wastes: a channels of distribution problem*. *Journal of marketing*, vol. 35, núm 3, pp. 34-39

*La Pérdida De La Eficiencia Terminal:
Situación Que Afecta La Inserción De Los
Jóvenes A Las Sociedades Globalizadas.
Investigación Del Caso De La Escuela De
Nivel Medio Superior De La Universidad De
Guanajuato En Celaya.*

Dra. Martina Heredia Villagómez

México

Dr. Carlos Andrés Borrego Peralta

Perú

1. SÍNTESIS

Esta investigación se realizó dentro de la Escuela de Nivel Medio Superior de la Universidad de Guanajuato en Celaya (ENMS Celaya) como parte del proceso para obtener el grado de Doctora en Planificación y Gestión en la línea de educación, causa por la que se han presentado resultados parciales en diferentes eventos nacionales e internacionales y los resultados globales en el examen de sustentación en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

La intención del trabajo fue mostrar que el Programa de Tutorías que se aplica en esa institución educativa está afectando de forma restringida la eficiencia terminal de sus alumnos porque si realmente se aplicara, la pérdida de la eficiencia termina mejoraría, trascendiendo en la formación integral de sus alumnos sea que continúen su trayectoria académica o para que se incluyan a la vida laboral.

Para realizar esta investigación se desarrollaron varios instrumentos que permitieron reunir el punto de vista de tutorados, de padres de familia de esos alumnos y de los tutores.

Los resultados mostraron que efectivamente el Programa de Tutoría es desconocido en un alto porcentaje entre los alumnos y que los padres de familia no participan del mismo, aunque existe disposición; además de que la tutoría se limita a la parte académica.

A partir del conocimiento de esta realidad, se debe considerar un cambio en la aplicación del Programa de Tutoría que debe involucrar un arduo trabajo comenzando por la concientización de los principales actores educativos de dicho Programa buscando de manera expresa para resolver la problemática local de la ENMS Celaya y en el que se contemplen integralmente a los alumnos para promotores de una sociedad globalizada en una aldea del conocimiento donde la educación es la mejor opción para estar y permanecer.

PALABRAS CLAVE: eficiencia terminal, Programa de Tutoría, formación integral, sociabilización, acción tutorial.

2. ANTECEDENTES, CONTEXTO, PROBLEMÁTICA

Las sociedades actuales exigen modernidad y constante actualización en los procesos que en ellas se desarrollan. Esta situación es aplicable a la educación porque es este proceso donde los jóvenes adquieren las herramientas suficientes para hacer frente a los requerimientos de inserción. Es foco fundamental de atención, entonces, el papel que asumen las instituciones educativas más aún si éstas son públicas por la deuda social que tienen para con los contribuyentes y los resultados que de los procesos realizados en su interior se realicen. A consecuencia, debe ser motivo de preocupación los resultados negativos que en ellas se generen como la reprobación, la deserción y la pérdida de eficiencia terminal, problemas muy ligados entre sí y que afectan la calidad de los procesos educativos.

Este trabajo trata de la pérdida de la eficiencia terminal y de la relación que se evidencia con el Programa de Tutoría de la Universidad de Guanajuato, que se aplica a todos los niveles educativos que comprende pretendiendo que los tutores sean medios, por medio de ese Programa, para implementar y corregir ese desajuste en el porcentaje de egresados por cohorte generacional.

La Universidad de Guanajuato, pública y autónoma estatal, es la máxima casa de estudios superiores en el Estado de Guanajuato, con un reconocimiento público de calidad, está distribuida en el estado mediante campus: Guanajuato, Irapuato-Salamanca, León, y el nuestro, Celaya-Salvatierra, además del Colegio de Nivel Medio Superior (CNMS), formado por 11 escuela preparatorias ubicadas en diez municipios. Existe un Rector General en la Universidad, un Director del CNMS y cada campus cuenta con sus propias autoridades.

La ENMS Celaya cuenta con una población estudiantil oscilante entre 1,600 y 1,750 alumnos por la situación que se ha venido repitiendo de estudiantes que alargan su estancia.

Con casi 70 años la ENMS Celaya labora en un edificio de más de 50 con poco mantenimiento que resulta obsoleto e inapropiado para procesos educativos que exigen las sociedades globalizadas del mundo actual. Sin embargo ha logrado consolidarse en el municipio de Celaya y sus alrededores recibiendo cada año más de 1,000 solicitudes de ingreso pero al ser incapaz para admitirlos por depender del erario público debe rechazar más del 50% de ellas, situación que se convierte en un problema regional.

Esta institución educativa cuenta con 91 docentes, siete secretarias, dos prefectos y 18 auxiliares administrativos. Tiene cuatro tiempos completos y un medio tiempo; el resto son tiempos parciales que deben salir a otras instituciones educativas o a empresas a trabajar por razones económicas.

Durante el semestre agosto-diciembre 2010, cuando se realizó la investigación, 24 docentes tuvieron nombramiento de tutores de los que tres eran tiempo completo y el resto tiempos parciales, que tienen el límite de dar 20 horas clase por semana que deben ser definitivas.

Los periodos escolares son semestrales y un alumno promedio debe cursar sus estudios de Nivel Medio Superior (NMS) en seis semestres con una duración máxima, según la normatividad vigente de la Universidad de Guanajuato, de 12 semestres a los que les llama “inscripciones”.

El Programa de Tutoría que se sigue dentro de la ENMS Celaya como parte del Plan de Estudios 2010, se ha comenzado a aplicar en el semestre agosto-diciembre de 2010 donde la tutoría se cursa como asignatura obligatoria con valor de un crédito y consiste en poner a los docentes tutores una hora a la semana frente a su grupo de tutorados, generalmente formado por 38 o más alumnos, localizar problemática principal del grupo, asesorías académicas y administrativas como problemas de inscripción, trámites de becas, materias reprobadas.

De esta manera, la situación problemática que, a grandes rasgos, vive la ENMS Celaya respecto a la aplicación del Programa de Tutoría actual, sumando lo que a manera personal se focaliza en los alumnos y que es la siguiente:

- a) Los alumnos son muy poco conscientes aún de la responsabilidad que tienen en el proceso de su formación, de manera que no se pueden hacer responsables de realizar actividades que les favorezcan, cuenten o no como créditos, incluyendo tomar la tutoría lo que los lleva a transitar de un nivel educativo a otro sin comprender la razón de las actividades formativas encaminadas a su formación integral;
- b) La mayoría de los alumnos no desarrollan, durante su estancia en esta institución educativa, cambios de actitud que se traduzcan en mejoras en su aprendizaje que favorezcan su integración y compromiso formativo, primero hacia sí mismo y luego hacia su comunidad porque en la mayoría de ocasiones no conocen los procesos emocionales que viven, o más bien no los reconocen, y menos aún que son modificables de forma intencional a favor de su persona. Toca entonces a los tutores dar a conocer a los tutorados los posibles cambios que pueden realizar y los medios a través de los cuales pueden lograrlo. La desconexión, entonces, entre los actores de estos procesos educativos, principalmente la lejanía tutor-tutorado, se evidencia por lo que deben tenderse los lazos necesarios en beneficio del alumno.
- c) La tutoría que se imparte busca proporcionar básicamente apoyo académico, procurando que los alumnos desarrollen su propia metodología de estudio y trabajo de manera adecuada a los estudios que cursa, aunque parece que en algunos casos no lo logra porque el alumno busca las asesorías cuando su situación académica es crítica o corre peligro en una materia, no como medida preventiva y mejor aún para la formación de hábitos de estudio.
- d) Aun cuando la tutoría busca el desarrollar capacidades de auto aprendizaje para que el alumno mejore en su proceso formativo, no lo hace adecuadamente por el corto tiempo que los tutores están en contacto con sus tutorados, sea por el número de tutorados a su

cargo, por los pocos espacios para su desempeño o el poco tiempo destinado para la actividad e incluso por las ausencias de ambos a las sesiones programadas.

- e) En pocas ocasiones los tutores acompañan a los tutorados en sus problemas personales y/o psicológicos que enfrenta durante su estancia en esta escuela, incluso por la etapa de la vida que atraviesan estos adolescentes, y por lo mismo en pocas ocasiones pueden ser canalizados a instancias especializadas para su debida atención, cuando así lo requiera. Este servicio es insuficiente porque se cuenta con el servicio de dos psicólogos: uno clínico y otro educativo para atender a toda la población estudiantil en problemas psicológicos, de aprovechamiento e incluso de orientación educativa.
- f) En pocas ocasiones la realización de este Programa de Tutoría busca desarrollar las potencialidades de los alumnos para que durante su estancia en la ENMS Celaya en asuntos académicos y administrativos que puedan impedirle concluir con éxito su formación en este nivel educativo.
- g) En suma, el Programa de Tutoría que actualmente se aplica, no está ayudando cabalmente a mejorar los niveles de aprovechamiento escolar, la deserción dando como resultado la pérdida de la eficiencia terminal.

Si el Programa de Tutoría de la ENMS Celaya se aplicara de forma holística, integral y enfocado al desarrollo del ser humano, el alumno se formaría como una persona más responsable, que se reconociera a modo de encargado de su formación; reconociendo que los resultados que obtenga serán para él y se deberán a su dedicación y esfuerzo, llegando a trasminar a su grupo social y le servirán para su vida cotidiana.

3. ALCANCES Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizó dentro de la ENMS Celaya, a partir del semestre enero-julio de 2011 y se extendió durante los semestres agosto-diciembre de 2011 y enero-julio de 2012 para dar seguimiento a dos generaciones.

Se limitó a estudiar la aplicación del Programa de Tutoría. Se dejaron fuera el rezago educativo, la reprobación y la deserción escolar, problemas académicos muy cercanos a la pérdida de la eficiencia terminal y que serán objeto de posteriores investigaciones.

La necesidad de una investigación como la presente se justifica por las cifras de alumnos que no egresan en los tiempos programados en los planes y programas de estudio de la Universidad de Guanajuato, recargando los gastos y costos de este servicio público, además de impedir ampliar la cobertura del NMS de la Universidad de Guanajuato en el municipio de Celaya.

4. PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cuál es la influencia del Programa de Tutoría en la eficiencia terminal de los alumnos de la Escuela de Nivel Medio Superior de la Universidad de Guanajuato en Celaya?

5. HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Los alumnos de la Escuela de Nivel Medio Superior de la Universidad de Guanajuato en Celaya son influenciados de manera restringida por el Programa de Tutoría que se les aplica porque se limita al aspecto académico, dejando de lado el apoyo psicosocial, ocasionando baja eficiencia terminal.

5.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. El Programa de Tutoría que se aplica a los alumnos de la ENMS Celaya afecta la eficiencia terminal de manera negativa porque desarrolla

principalmente acciones de asesoría académica, apoyo al desarrollo de estrategias de aprendizaje, dirección para la toma de decisiones de impacto académico, apoyo para la solución de problemas académicos y motivación para continuar y concluir los estudios regularmente.

2. En el Programa de Tutoría que se desarrolla con los alumnos de la ENMS Celaya se aplican acciones mínimas o nulas relacionadas al apoyo psicológico profesional en situaciones de conflicto, escucha personal, búsqueda de confianza del tutorado, empatía en situaciones requeridas y descubrimiento de valores, competencias y habilidades, como es necesario en un Programa de Tutoría Integral en su aspecto psicosocial.

3. En el Programa de Tutoría que se desarrolla con los alumnos de la ENMS Celaya se aplican acciones mínimas relacionadas a la participación de los padres de familia en acciones y estrategias de apoyo y ayuda a los alumnos en situaciones académicas, familiares y psicosociales que puedan repercutir en ellos de manera decisiva.

4. El Programa de Tutoría aplicado a los alumnos de la ENMS Celaya no desarrolla acciones de coordinación con otros docentes ni con otros tutores para facilitar a los alumnos su ingreso al nivel superior o al ámbito laboral y propiciar su formación integral.

6. MARCO TEÓRICO

La teoría constructivista, como fundamento de la acción tutorial, propone que el proceso de enseñanza aprendizaje se de en un ambiente creativo y de innovación para favorecer el desarrollo de procesos cognitivos y creativos, para que posteriormente el alumno se desarrolle con autonomía e independencia en su vida cotidiana. Así, el aprender a aprender es punto de partida para la acción tutorial y especialmente importante al abordar el desarrollo de habilidades quedando los aprendizajes como un vínculo que instaura los alumnos entre los conocimientos y las experiencias previas que ellos poseen de su diario vivir.

Actualmente no se puede hablar en singular del constructivismo a decir de Alonso (2006). Se requiere aclarar el contexto de origen, teorización y aplicación del mismo (Díaz Barriga y Hernández; 2007).

Las teorías constructivistas se fundan en las investigaciones realizadas por Piaget, Vygotsky, los psicólogos de la Gestalt, Bartlett y Bruner, así como en la del filósofo de la educación John Dewey, por lo que Pimienta (2007) llega a concluir que no existe una sola teoría constructivista ni aplicable a un área del conocimiento.

Actualmente, estas teorías han evolucionado sobre el aprendizaje que fomenta el interés en la colaboración y el aprendizaje cooperativo, influenciadas por estudios de carácter mundial como las obras de Jacques Delors y Edgar Morín. De esta manera, según Pimienta (2007), la docencia constructivista tiene dos características: los ambientes complejos de aprendizaje de la vida real y las relaciones sociales lo que permitirá al alumno aprender para su vida cotidiana, no para pasar exámenes.

La tutoría está vinculada al humanismo. “El humanismo asume que el ser humano se construye a sí mismo y construye su trayectoria vital a través de elecciones o decisiones tomadas ante las circunstancias o disyuntivas que se le presentan a lo largo de su vida” (González, et. al.; 2005). Se interesa en el ser humano y sus facetas, tales como: razonamiento, sentimientos y conductas, como parte de un todo indivisible, sin separar hacia dónde va y los caminos que le pueden permitir llegar, al reconocer al ser humano como como un ente complejo y multidimensional (Morín; 1999). Esta idea llevada a la escuela espera que el tutor comprenda a sus alumnos como seres humanos individuales, únicos, irrepetibles y diferentes a los demás, que deben ser atendidos de acuerdo a sus necesidades.

El desarrollo del ser humano integral se refiere a la activación de habilidades y a la formación de hábitos para lograr la excelencia, así como el desarrollo que implica la totalidad: aspectos físico, espiritual, social y mental (Pimienta; 2007). Con lo citado, queda puesto de manifiesto que un Programa de Tutoría debe ser orientado hacia el humanismo, dentro del constructivismo, partiendo de que es el

alumno el actor fundamental de los procesos que se realicen dentro los centros educativos. Y uno de ellos es la tutoría.

Sin olvidar que el proceso educativo es un proceso social por lo que la sociedad “dicta” los fines de la educación y las instituciones sociales (familiares, escolares, religiosas, el Estado) son transmisores en diferentes grados y modalidades de los estereotipos dominantes y los resultados se traducen en conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades que ese grupo social, que esa sociedad valora y considera digno de conservar y por lo tanto de transmitir entre sus integrantes (Pimienta; 2007). Consciente o inconsciente, mediata o inmediatamente, cada ser humano influye en la transformación de la sociedad, aunque al inicio parezca que la influencia va de ella para sus miembros porque esa sociedad es la unidad básica y es en ella donde el ser humano desea trascender.

La escuela es el lugar donde la educación formal tiene lugar implicando procesos sociales. La sociabilización implica necesariamente la convivencia en valores y con ello, la moralización, que no es innata y se adquiere a lo largo de la vida, y para la que la escuela brinda un espacio para su desarrollo y ejercicio libre y pleno, por lo que debe propiciar la convivencia de sus integrantes, donde los alumnos deben ser sujetos activos del proceso enseñanza aprendizaje y el docente guíe el proceso de construcción del conocimiento por lo que debe propiciar las condiciones necesarias, incluyendo el ser imitado por sus alumnos (Pimienta; 2007).

La práctica de la acción tutorial debe reforzar las participaciones de todos los que intervienen en el proceso educativo: profesores, alumnos, padres de familia, e incluso, trabajadores de las instituciones educativas, a favor de la educación (Arnaiz e Isús; 2001).

La Secretaría de Educación Guanajuato (SEG) define la eficiencia terminal como el porcentaje de alumnos que concluyen oportunamente los estudios correspondientes a un nivel educativo de acuerdo al número de años programados. Se refiere al número total de alumnos que concluyen los requerimientos de un ciclo de estudios específico. Se puede calcular tomando

como referencia el número de personas que termina el ciclo en un periodo determinado por normas institucionales, con relación al total de inscritos en el mismo periodo; o bien considerando la proporción de alumnos de una cohorte que termina en un cierto periodo con relación al número de personas que la componen.

Las condiciones del mundo actual exigen cambios radicales en todos los aspectos de la vida social. Uno de los más controvertidos, quizá, es la educación, aspecto social fundamental que no termina de replantearse porque es ella quien debe dar respuesta a todos los cuestionamientos y necesidades de crecimiento de la sociedad.

6. MÉTODOS Y MATERIALES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptiva porque en ella se relata e interpreta lo que es, relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan, pudiendo concernir a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente (Best; 1974), es decir indagar la incidencia de una o más variables en una población.(Hernández; et. al.; 2006).

Como el diseño de esta investigación es no experimental se debieron observar en su contexto natural los fenómenos sociales (Hernández et. al.; 2006). Este método es propio de las ciencias sociales y exige incluir un elemento interpretativo del significado o importancia de todo lo descrito por lo que se debe comparar o contrastar, pudiendo mensurar, clasificar, analizar e interpretar (Best; 1974). Esta investigación no experimental se centra en analizar la cuantificación de una o varias variables en un solo momento: en el que se realiza la investigación por lo que se debe evaluar la situación investigada y hasta después determinar la relación entre las diferentes variables, por lo que puede considerar como una investigación transeccional (Hernández et. al.; 2006). De aquí que la investigación al venirla desarrollando se han debido elaborar instrumentos, validarlos y luego aplicarlos a una sola generación de alumnos tutorados de la ENMS Celaya, al

igual que los padres de familia de estos mismos alumnos. Se ha omitido tomar datos de diferentes generaciones y cuando se hace es sólo con fines comparativos, no con el afán de que afecten el levantamiento de los datos primarios.

Este tipo de investigación se considera completa hasta que los datos se organizan, analizan y se puedan descubrir datos significativos que permitan realizar aportaciones científicas (Best; 1974). Un tema como el investigado no es fácil de agotar y se ha tenido que dejar a un lado diferentes situaciones que agravan el problema como lo es el rezago, la deserción y la reprobación. Además de que al estar investigando se agregaban nuevas situaciones que de una u otra forma se relacionan y afectan el problema investigado como la resistencia por parte de los tutores a permitir la observación de su trabajo o su negativa y/o disculpa a participar en la investigación.

En este tipo de investigación es muy significativa la manipulación que haga el investigador de los métodos de observación y de descripción, además de la manera como analiza las relaciones debido a que la investigación descriptiva es propia de las ciencias sociales (Best; 1974). Aquí un punto muy fuerte lo es el papel neutral y objetivo del investigador ante las situaciones indagadas, incluso frente a los padres de familia y los propios alumnos tutorados por ser parte del medio natural, adicionando la convivencia diaria entre los compañeros docentes y los alumnos de la institución educativa, donde se llevó a cabo este trabajo de investigación.

7.1 UNIVERSO A INVESTIGAR

La población que fue el universo a investigar estuvo formado por todos los alumnos inscritos en la ENMS Celaya que fueron sujetos de tutorías, además de todos los docentes que fungieron como tutores al momento de realizarse la investigación. Durante el semestre de agosto-diciembre 2010 cuando comenzaron los trabajos de esta investigación, el número de alumnos que formaban el universo fueron 1,270 alumnos, incluyendo los padres de familia para conocer desde su perspectiva a la tutoría y recibir de ellos propuestas prácticas. Se consideró un

padre o tutor por alumno tutorado de manera que se consideran 1,270 sujetos a investigar. Los tutores docentes que el semestre, agosto-diciembre 2010, tuvieron asignados grupos fueron 24, ya que algunos de ellos asumieron dos y hasta tres grupos tutorados al mismo tiempo. Estos datos, semestre a semestre se actualizaron mientras se realizó la investigación, debido a que los tutores cambian semestre a semestre, aunque la mayoría permanece pero no con los mismos grupos.

7.2 MUESTREO

El protocolo de esta investigación fue elaborado y presentado en diciembre de 2010 y en ese semestre (julio-diciembre de 2010) el número de alumnos inscritos en esta escuela fue de 1270, teniendo todos tutor asignado por lo que para ese universo la muestra fue de 122, con un margen de error de 0,2. Para los padres de familia, que en número son igual al de alumnos, la muestra fue también de 122, con el mismo grado de confiabilidad. El muestreo realizado fue aleatorio simple para los alumnos por lo cual se elaboró una lista que incluyó a todos los individuos, se concretó el tamaño y se extrajeron al azar los elementos. Para padres de familia y tutores se debió utilizar el muestreo accidental o casual debido a las pocas posibilidades de acceder a la población.

De los 122 alumnos encuestados el 64.75% (79) fueron del sexo femenino y el resto del sexo masculino. Sus edades oscilaron entre los 15 y los 19 años, con el siguiente porcentaje: 15 años 4.91% (6); 16 años 18.85% (23); 17 años 34.42% (42); 18 años 36.88% (45); 19 años 4.91% (6) al momento de participar en la investigación. Las inscripciones en las que estaban inscritos al momento del estudio fue: 2^a. 21.31% (26); 4^a. 21.31% (26); 6^a. 48.36% (59); 7^a. 0.81% (1); 8^a. 8.19% (10).

Durante esta investigación se realizaron conversaciones con padres de familia de alumnos tutorados para lo cual se invitaron a poco más de 122 padres de familia a acudir a la ENMS Celaya a ser entrevistados ahí, refiriéndoles sería parte de una investigación educativa por lo que se grabaría. Esos padres de familia fueron seleccionados porque sus hijos contestaron la encuesta preparada para ello,

fueron entrevistadas o bien, colaboraron en la validación de instrumentos. Al llamado acudieron 36 padres de familia quienes tuvieron las siguientes características: el 25% (09) fueron papás y el resto 75% (27) fueron mamás; sus edades fluctuaron entre los 29 y los 58 años; los hijos de estos padres de familia estaban inscritos de la segunda a la octava inscripción en el momento de la aplicación del instrumento de investigación.

7.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El diseño de los instrumentos de investigación se realizó durante cuatro meses, de diciembre de 2010 a marzo de 2011 y fueron los siguientes:

- a) El cuestionario aplicable a los alumnos porque permitió ser aplicados personalmente (Best; 1974) (Hernández; 2006).
- b) Las entrevistas realizadas a docentes tutores (Hernández; 2006) (Best; 1974).
- c) El formato de la entrevista para alumnos tutorados se aplicó a una alumna que reunía el requisito de tener la posibilidad de egresar en 6 semestres y otra alumna que no lo lograría.
- d) Las guías de conversaciones para realizar con los padres de alumnos tutorados, prefiriendo llamarles conversación en vez de una entrevista por la flexibilidad del instrumento y por considerar que provoca menos situaciones embarazosas por lo que es más fácil lograr el rapport necesario para sostenerlas.

Además de lo citado se incluyeron:

- a) La revisión de archivos de la ENMS Celaya para recolectar y contrastar datos que en los mismos estén consignados;
- b) La revisión bibliográfica y hemerográfica para la fundamentación teórica así como para revisar investigaciones sobre el tema de las tutorías, sobre todo, lo relacionado con la eficiencia escolar en el nivel medio superior, anteriormente realizadas y publicadas;

- c) El uso de los diferentes fichajes que permitieran el manejo más fácil y adecuado durante el trabajo de recolección, concentración y análisis de la información;

Como instrumentos se utilizaron libretas de campo, cámaras fotográficas, cuestionarios, guías de entrevistas y conversaciones, fichas de todo tipo, cuadros matrices, test y pruebas de medición, libretas de campo, guías de observación.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

8.1 DEMOSTRACIÓN DE LA VARIABLE PÉRDIDA DE LA EFICIENCIA TERMINAL

La Secretaría de Educación Guanajuato (SEG) ha publicado que la eficiencia terminal en el Estado de Guanajuato en el año 2009 fue del 60.7% y para el año 2012 ya era del 53.7%.

Según datos proporcionados en instrumento expreso, por el titular de la Secretaría Académica en la cohorte generacional 2008-2011 la eficiencia terminal fue del 65%; en la siguiente cohorte 2010-2013 fue del 56.4%; y ya para la cohorte 2011-2014 ya había descendido al 55.6%. Estos datos hacen evidente la pérdida de la eficiencia terminal a pasos agigantados.

8.2 DEMOSTRACIÓN DE LA VARIABLE TUTORÍA CONFUNDIDA CON LA ASESORÍA ACADÉMICA

Al ser encuestados y a pregunta expresa, pudiendo señalar más de una opción, los alumnos que participaron en la investigación señalaron que los beneficios que consideran han obtenido de la tutoría durante su estancia en la ENMS Celaya son: académicos, administrativos, personales y psicológicos donde los académicos registraron un 92.40%.

Al seguir el cuestionamiento expreso, los alumnos tutorados señalaron en un 86.88% que es importante la tutoría por razones académicas como el mejorar rendimiento escolar, reforzar temas, resolver dudas, preparar exámenes de regularización, etc.

Al analizar las respuestas obtenidas se evidencia la limitación que tiene la tutoría al aspecto académico, y más aún, el uso que de ella se hace en condiciones emergentes o de contingencia por la situación académica del alumno.

8.3 DEMOSTRACIÓN DE LA VARIABLE ACCIONES PSICOSOCIALES MÍNIMAS

Dentro del mismo cuestionamiento realizado para conocer los beneficios que los alumnos tutorados reconocen haber obtenido durante su estancia en la ENMS Celaya, pudiendo marcar más de una opción, se estuvo como última respuesta la de haber logrado mejoras en todos los ámbitos de su persona donde solamente el 03.27%, es decir 04 de los 122 encuestados la seleccionaron.

Al contrario, al indicarles que marcaran los aspectos que un buen Programa de Tutoría debería contener apuntaron lo siguiente: apoyo psicológico: 66.39%; canalización con especialistas: 45.08%; apoyo en problemas familiares: 37.70%. Estos datos recabados evidencian que las acciones psicosociales son percibidos por los receptores de estos servicios como mínimos y son señalados como deseables por ellos mismos.

8.4 DEMOSTRACIÓN DE LA VARIABLE ESCASA PARTICIPACIÓN DE DOCENTES

Como ya se ha señalado anteriormente, la ENMS Celaya tiene una plantilla de 91 docentes, de los que 24 tienen función de tutores y de los cuales solamente 03 son tiempos completos. Esta institución educativa cuenta con 44 grupos divididos en turno matutino, turno vespertino y sede Sauz. Estos grupos tienen regularmente 38 alumnos. Algunos de estos tutores tienen uno, dos, tres y hasta cuatro grupos de tutoría. Es evidente que el trabajo realizado por los tutores es incompleto en razón de proporcionalidad y requerimientos de la práctica de la tutoría.

En la investigación colaboraron 08 de los tutores, de los cuales uno aceptó tener el nombramiento pero no practicar la tutoría por lo complejo del trabajo y el sentido de incompetencia que tiene de sí mismo frente a este trabajo.

Semestre a semestre se trabaja de manera ardua por lograr ampliar a los tutores pero se deben enfrentar problemas demasiado variados entre los que está, en primer lugar la falta de compromiso de algunos docentes que dan prioridad a sus necesidades económicas y al tener nombramiento de tiempos parciales, deciden no participar en este Programa.

8.5 DEMOSTRACIÓN DE LA VARIABLE CASI NULA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

Al sostener conversaciones con los padres de familia 100% de ellos afirmó no conocer el Programa de Tutoría por lo que no participan del mismo y no pueden apoyar a la realización de la tutoría.

Luego el 88.88% de ellos aseveraron no conocer al tutor de su hijo/a por lo que no tienen contacto con ellos y no hay la coordinación suficiente.

A consecuencia de lo anterior, 75% de los padres de la familia consideraron no poder dar una opinión del Programa de Tutoría por no conocerlo.

De 122 padres de familia señalados como muestra solo 36 acudieron a las conversaciones a las que fueron convocados con lo que se demuestra la lejanía que tienen de las acciones del Programa de Tutoría.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- a) Existe una probada pérdida de la eficiencia terminal entre los alumnos de la ENMS Celaya.
- b) La tutoría generalmente se realiza como asesoría académica.
- c) La participación de los docentes, que no son tutores es muy escasa.
- d) Los demás docentes y profesionales especialistas participan de manera limitada siendo insuficiente para la población estudiantil.

- e) La participación de los padres de familia es casi nula.
- f) Bajo estas condiciones es muy difícil que el Programa de Tutoría cumpla con sus objetivos fundamentales como medio de coadyuvar en la eficiencia de los procesos educativos que presta la ENMS Celaya y encaminándose a facilitar a los alumnos su inserción al mundo globalizado que exige de ellos conocimientos actualizados y transversales para su diario vivir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso A. José María. *Manual de orientación educativa y tutoría. Educación media y media superior*. 3ª. ed. México: Universidad Lasalle y Plaza y Valdés editores, 2006.
- Arnaiz, Pere y Sofía Isús (2001). *La tutoría, organización y tareas*. (5ª. Ed.) Barcelona: Editorial Graó.
- Best, John W. Versión española, adaptación y puesta al día por Gonzalo Gonzalvo Mainar.(1974) *Cómo investigar en educación*. Ediciones Morata. Novena edición. Madrid.
- Delors, Jacquet. *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI presidida por. (1996, Traducción al español 1997) Santillana ediciones UNESCO, 1996.
- Díaz-Barriga Arceo, Frida y Gerardo Hernández Rojas (2002). *Estrategias para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. (2ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- González Ceballos, Rubén. “Detrás del acompañamiento ¿Una nueva cultura docente?”, Universidad de Colima, 2004
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández-Collado, Pilar Baptista Lucio (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición, México, D. F
- Morín, Edgar. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. (1999).UNESCO.
- Pimienta, Julio. *Metodología constructivista*. Guía para la planeación docente. 2ª. Ed. Editorial Pearson Prentice Hall. México, 2007.
- Secretaría de Educación Guanajuato. (On line). Disponible en: <http://www.seg.guanajuato.gob.mx/GlosarioT/Paginas%20Wiki/Eficiencia%20terminal.aspx>. Consultada el 27 de junio de 2010

Liderazgo y satisfacción laboral: una ventaja competitiva en la productividad

Dr. Rubén Molina Sánchez
México

Dr. Ricardo Contreras Soto
México

Jaime Mendoza Rosiles
Grado académico: Licenciatura
México

Introducción

En un entorno competitivo y dinámico como el actual, en el cual la innovación tecnológica se está convirtiendo de forma creciente en un aspecto clave de la competencia industrial, existe una tendencia a la alza para trabajadores con mayores conocimientos y mejores capacidades, que sean capaces de satisfacer las exigencias cada vez mayores del mundo laboral, para cimentarse como una ventaja competitiva más de las organizaciones (Delgado, 2008).

Este nuevo entorno explica la creciente importancia de los elementos no visibles, basados en el conocimiento, para la supervivencia y la obtención de ventajas competitivas (Pérez, 1999), siendo lo anterior un área de oportunidad que se tiene que desarrollar con ayuda de la guía de un líder.

Un líder transformador, establece bajos criterios al poder y mayores estándares de acercamiento (Yuki, 2008), lo que significa que para que el trabajador logre satisfacer las exigencias del mundo laboral, tiene que tener el apoyo de sus ascendentes, siendo supervisado y apoyado por estos últimos.

Omar (2011) nos menciona que cuando los empleados perciben que su supervisor valora y premia su trabajo, y atiende sus necesidades aumenta su satisfacción laboral. Lo cual implica un clima organizacional óptimo para que el trabajador logre realizar su trabajo de manera más productiva.

Por tanto, la necesidad de una ventaja competitiva en la productividad del trabajador a través de satisfacer su necesidad siendo valorada y compensada por el líder, es fundamental en para que la empresa logre tener éxito en su producción (Omar, 2011).

Desarrollo temático

Una empresa es un fabricante de conocimientos bajo la condición que posea los recursos para aprender, lo que quiere decir, para extraer y convertir los saberes explícitos y tácitos por ciclos de externalización, de combinación, de internalización y de socialización (Nonaka, 1994 en Julien & Molina 2012 p: 129). De ahí que los trabajadores del conocimiento son todos aquellos trabajadores

altamente especializados que, en base a su actividad, se facultan e implementan como gestores del valor agregado, al proporcionar el grueso de su capital intelectual como insumo en la consecución de sus actividades (Drucker, 1993).

El capital intelectual, en el contexto individual del trabajador del conocimiento, se reconoce como el conocimiento especializado del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones de estos con los clientes y los proveedores, la capacidad de Investigación y Desarrollo, etc., que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro, y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida. (Sánchez Medina, 2007).

El trabajador del conocimiento es la representación más fiel del capital pensante del individuo, y se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión del mismo: Las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how; la actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Sánchez Medina, 2007).

El capital intelectual del trabajador del conocimiento puede ser definido entonces como el conocimiento adquirido por una persona, que incrementa su productividad y el valor de su contribución a la empresa, y que es influenciado por cualidades intrínsecas, caracterizándose por ser un activo que es volátil, difícil de administrar, y no puede ser propiedad de la empresa en relación a que surge y se desarrolla dentro del capital humano que lo posee (Pérez, 1999).

La sinergia entre el supervisor y el líder transformador, confianza y satisfacción laboral constituyen una contribución de conocimiento genuino con la relación del trabajador para aumentar su eficiencia y productividad. (Omar, 2011).

El supervisor debe asociar la confianza y la motivación inspiradora que darán como resultado más fuerza en la relación con el trabajador (Omar, 2011).

En función de lo anterior, resulta evidente que el desarrollo del capital intelectual con la intención de generar un valor agregado que dé sustento a una ventaja

competitiva sostenida, y en consecuencia del trabajador del conocimiento que lo posee, debe surgir fundamentalmente del desarrollo del capital humano que implementa y ejerce el capital intelectual en beneficio de la empresa, y si se desea considerar la incidencia del valor agregado sobre los trabajadores del conocimiento, es necesario acudir a uno de los primeros investigadores en el área del diseño del trabajo y como es afectado por factores intrínsecos al desarrollo del mismo: Frederick Herzberg (1968).

Herzberg llamó a éstos factores motivadores, e incluyó dentro de ellos variables tales como el logro personal, el reconocimiento del trabajo y la delegación de responsabilidad.

Herzberg argumentó que las implicaciones de este modelo del diseño del trabajo para la organización del conocimiento son claras: los factores de motivación, que resultan de cambios básicos en la naturaleza del trabajo, provocan el desarrollo de los trabajadores del conocimiento, y por ende la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa industrial. Por otra parte, Peter Drucker afirma que el principal motivador de los trabajadores con conocimiento son los retos, de modo que se podría concluir que el entorno, al igual que la satisfacción, son los elementos esenciales para el desarrollo del trabajador del conocimiento (Lagos, 2009).

Universum (2013) define el liderazgo como una conducta observable a través de acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.

El poder se puede dividir en 5 partes según Universum (2013) y una de esas partes es el poder para recompensar, que la define como la capacidad de castigar a otra persona por cumplir órdenes o disposiciones. Lo anterior explica que por el “buen” trabajo, o mejor dicho, por la productividad eficiente del trabajador el líder tiene la capacidad de premiarlos y hacer de ello, un clima organizacional más agradable para la mejor función de los seguidores.

Aunque Lawler y Porter (1967) mencionan que la sinergia es inversa entre el desempeño y satisfacción, es decir, que el desempeño en el trabajo da como

resultado la satisfacción laboral. Sin embargo, el caso de Omar (2011) que nos menciona que cuando aumenta la satisfacción laboral, entonces se desarrollan actitudes positivas hacia la organización y hacia sí mismo.

Omar (2011) afirma que para desarrollar los recursos humanos se tiene que efectuar inversiones como medios de promoción los programas y actividades.

Por otra parte, resulta no menos importante que la motivación surge en función de las necesidades del individuo, y éstas se transforman en un determinante crítico que influencia su desarrollo y la ejecución de sus labores, por lo que resulta necesario revisar las teorías de las necesidades que permiten entender el contenido de la motivación. *Deci* y *Ryan* proveen una explicación detallada del concepto de motivación intrínseca en su modelo de autodeterminación en el cual, está se encuentra basada en las necesidades orgánicas e innatas de competencia, determinación personal y autosatisfacción, sobre lo cual es importante notar que cualquier consideración de la motivación intrínseca involucraría fundamentalmente una consideración interna de la motivación, que se ve afectada por aspectos característicos del entorno (Murcia, 2006).

Análogamente, la teoría de las necesidades aprendidas de McLelland menciona que las necesidades son aprendidas por los tipos de eventos que el sujeto experimenta en su cultura, ya que estas actitudes derivadas de la necesidad representan las predisposiciones de conducta y de motivación a perseguir en una meta en particular. De acuerdo a McLelland, hay tres tipos de necesidades específicas que provocan satisfacción individual dentro de las organizaciones, y que en consecuencia provocan el desarrollo del trabajador: Las necesidades de logro (Nach), las de afiliación (Naff) y las de poder (Npow).

Asimismo, y de acuerdo a Gene Glass, el mundo podría prolijamente dividirse en situaciones donde los trabajadores están o satisfechos y en desarrollo, o insatisfechos y en retracción, y por tanto en subdesarrollo (Glass, 1981); de modo que se concluye que el desarrollo del trabajador del conocimiento requiere necesariamente tanto de la satisfacción de necesidades.

El trabajador debe tener la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensiones necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas (Universum, 2013). A lo anterior le llamamos competencia.

Una labor importante del líder es lograr la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de los trabajadores del conocimiento (Universum, 2013).

Los avances e interacciones, han creado la necesidad de líderes flexibles para responder a los diferentes requerimientos de saber cómo alinear los esfuerzos de su grupo de trabajo a las estrategias, las metas, los indicadores y la filosofía de las instituciones y organizaciones (Universum, 2013).

En la administración a nivel mundial, existe actualmente misión de que los buenos líderes tienen que aprender a delegar (Universum, 2013).

El Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de la mejora continua y reingeniería, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las instituciones u empresas a su desarrollo óptimo (Universum, 2013), y es allí, donde se ve reflejado el liderazgo y la satisfacción laboral, cuando el trabajador se siente parte de la empresa tomando decisiones que puedan mejorar la empresa, y para ello el supervisor o líder, debe guiarlos en su decisión.

Por lo anterior, se puede observar que uno de las necesidades a satisfacer del ser humano es precisamente la autorrealización, por lo cual, uno de los elementos que el líder debe de implementar es acondicionar los puestos de trabajo, que consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad para que se desarrolle en las actividades. (Universum, 2013)

El entrenamiento, para lo que se busca es descubrir del personal que pueden ofrecer, que les gusta y en que son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen (Universum, 2013), y entonces, el líder debe buscar la forma de “encontrar” las habilidades para mostrar la productividad eficiente.

De este modo podemos observar que los factores primordiales surgen tanto de la satisfacción de factores motivacionales que dependen de necesidades internas (como lo es el logro personal, el reconocimiento del trabajo y la delegación de responsabilidad), como de la satisfacción de la motivación orgánica (que se ve afectada por aspectos característicos del entorno como la competencia, la determinación personal y la autosatisfacción), sobre lo cual es importante notar que cualquier consideración de la motivación intrínseca involucraría fundamentalmente una consideración interna de la motivación (Murcia, 2006).

Objetivos

El recurso humano se ha tornado rápidamente en un tema de interés para las empresas y resulta evidente que deberían existir al menos dos objetivos tácitos en común a todas ellas: la gestión institucional del capital intelectual y el conocimiento como una competencia, y el desarrollo de los trabajadores del conocimiento poseedores de este último.

La productividad eficiente es algo en lo que la empresa puede influir, pero esta influencia se ve llevada a cabo por los supervisores, y para nuestra investigación, los líderes de la empresa, y por tanto, un tema de sumo interés para las empresas. Para la investigación pueden desprenderse 2 objetivos:

1. La capacidad que tienen los supervisores para el manejo de los recursos humanos.
2. El resultado que se refleja en la productividad al ser una ventaja competitiva en la empresa, como parte del capital intangible.

Debido al continuo crecimiento y desarrollo tecnológico, especialmente en un contexto de expansión industrial competitiva como el que sufre actualmente la región Laja-Bajío, resulta importante identificar si existe, o no, una preponderancia de los elementos fundamentales necesarios para desarrollar las relaciones a los

trabajadores del conocimiento con los líderes, y por tanto, la eficiencia del trabajo de los seguidores.

Esta investigación pretende identificar exploratoriamente y en base a una muestra de empleados de diversas empresas metal-mecánicas de la región de Celaya y sus alrededores, que fueron escogidas en función de los elevados requerimientos técnicos de dicha industria, si en la región se poseen preponderantemente los factores de motivación, satisfacción y liderazgo que permiten el desarrollo de los trabajadores del conocimiento y la productividad en la empresa, que hoy día permiten la existencia de ventajas competitivas en el entorno industrial.

Hipótesis

Hipótesis Ho: En las industrias metal-mecánicas de la región Laja-Bajío, existe una preponderancia promedio de factores motivacionales del liderazgo que satisfacen una serie de necesidades de los trabajadores del conocimiento y, por ende, permiten que la productividad aumente y que produzca la generación de ventajas competitivas sostenidas para el éxito.

Hipótesis Ha: En las industrias metal-mecánicas de la región Laja-Bajío, no existe una preponderancia promedio de factores motivacionales del liderazgo que satisfacen una serie de necesidades de los trabajadores del conocimiento y, por ende, permiten que la productividad aumente y que produzca la generación de ventajas competitivas sostenidas para el éxito.

Método

Se desarrolló un instrumento de investigación primaria tipo encuesta, y en base a una escala Likert, denominado “Instrumento de análisis de la industria metal mecánica”, el cual consta de 39 preguntas respecto a las condiciones específicas bajo las cuales los trabajadores a nivel técnico de la industria metal-mecánica, en relación con el alto grado de especialización del puesto, desarrollan sus actividades y satisfacen sus necesidades dentro de la empresa. Para la

presentación de resultados sólo se seleccionaron las preguntas más relevantes en relación con las hipótesis planteadas.

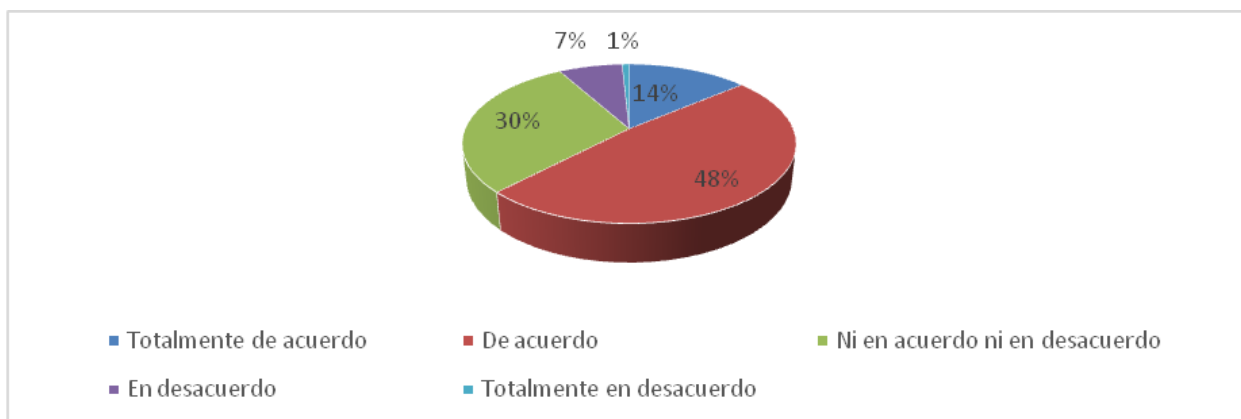
De modo que se determinó una muestra en función de una población total de 220 trabajadores especializados dentro de las empresas metal-mecánicas entrevistadas, desarrollada con un nivel de significancia estadística de .05% en función de las restricciones económicas que implicaba el desarrollo de una cantidad mayor de encuestas, y así se obtuvo una muestra objetivo de 122 trabajadores, escogidos al azar en sus respectivos centros de trabajo para mantener la representatividad la muestra.

Resultados

Por medio de la identificación del grado porcentual de preponderancia de dichas condiciones se pueda determinar si, en promedio, existen condiciones de liderazgo que permitan el desarrollo productivo de los trabajadores, que consecuentemente les permitan generar ventajas competitivas para el éxito. Asimismo, se podrá identificar en lo específico las áreas de oportunidad sobre las cuales se puede trabajar para impulsar el desarrollo de los trabajadores del conocimiento, y por consecuencia del capital humano y la ventaja competitiva.

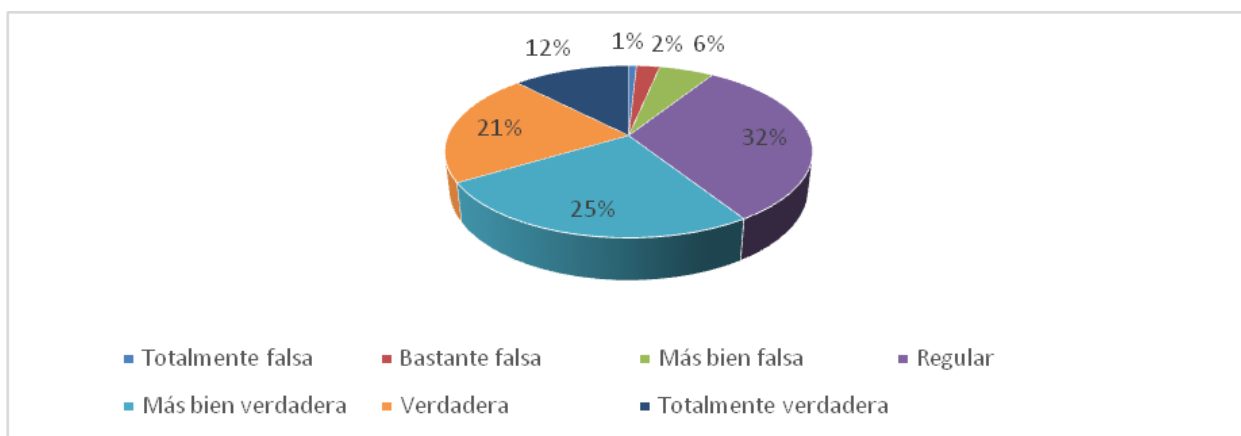
Análisis de Factores en Función del “Instrumento de análisis de la industria metal mecánica”

1. “Hablado en términos generales estoy satisfecho con mi trabajo”



De acuerdo a la encuesta, sólo el 62% de ellos considera que su trabajo provoca una sensación de satisfacción personal en sus puestos de producción industrial, y podemos considerar que existe una preponderancia reducida de la satisfacción laboral.

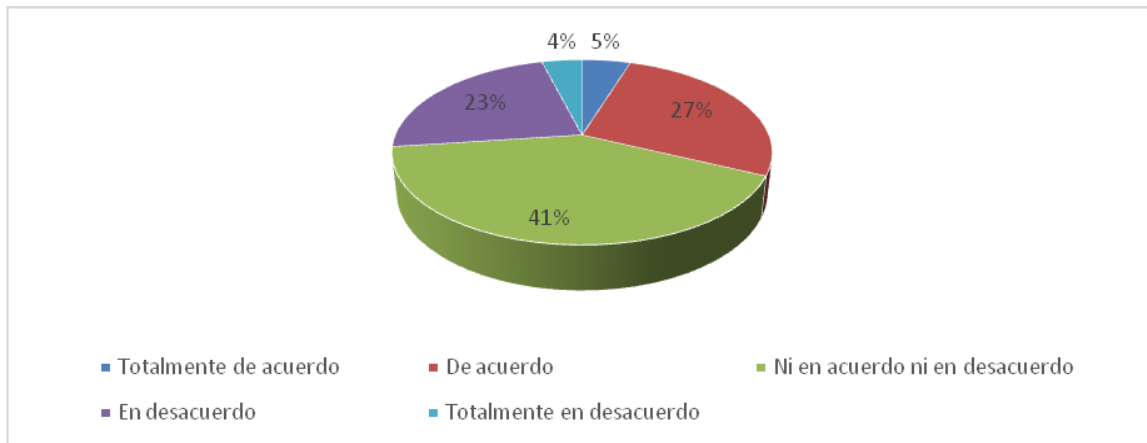
2. “Mi trabajo es sumamente importante para el desarrollo de la empresa”



De acuerdo a la encuesta, sólo el 58% de ellos considera que su trabajo provoca una sensación de satisfacción personal en sus puestos de producción industrial, en función de la importancia percibida del trabajo personal, y podemos considerar

que existe una preponderancia muy reducida de la satisfacción del trabajo y por tanto, el líder no está inculcando en todos ellos la importancia de su trabajo.

3. “Pienso que no se me están asignando los trabajos que puedo hacer mejor”



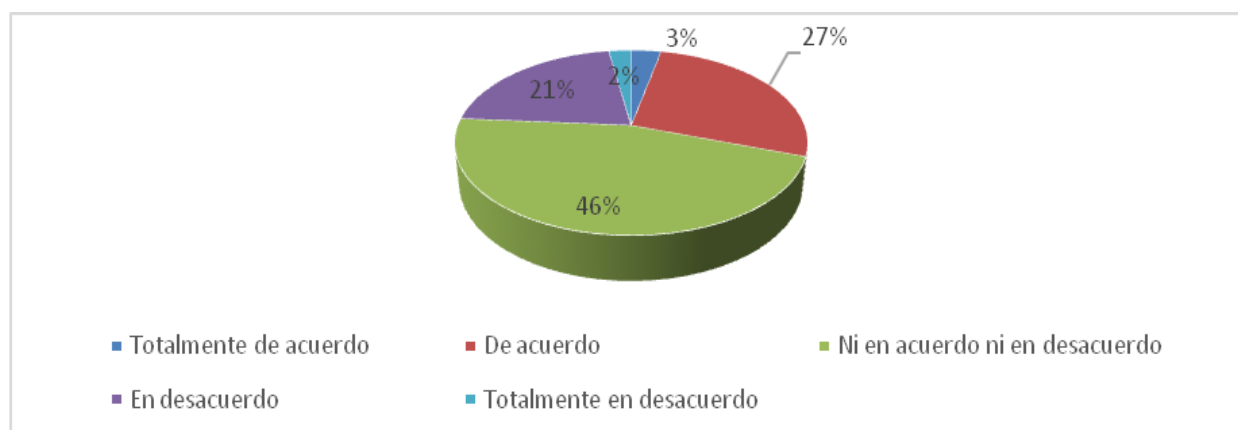
De acuerdo a la encuesta, un considerable 73% provoca una sensación de satisfacción personal en sus puestos de producción industrial, a través de la adecuada asignación de trabajos en relación con las aptitudes laborales de sus colaboradores industriales, y podemos considerar que existe gran preponderancia en el posicionamiento de los trabajadores en el lugar de trabajo que le corresponde, lo que implica que el 27% de ellos considera que su trabajo no provoca una sensación de satisfacción personal en sus puestos de producción industrial, en función de la asignación incorrecta de trabajos en relación con las aptitudes laborales y por tanto, el líder debe tener la capacidad correctiva en relación a sus seguidores y hacer que cada uno se sienta satisfecho con lo que hace y de esa manera tratar de elevar la productividad de sus trabajadores.

4. “La opinión de mí mismo se vuelve más positiva cuando hago bien mi trabajo”



De acuerdo a la encuesta, un 76% considera que su trabajo provoca sensación de satisfacción personal en sus puestos de producción industrial, en función de la percepción personal de los trabajadores en relación al desempeño de sus actividades, y consideramos que existe gran preponderancia al sentir el trabajador que está en el lugar correcto y haciendo las cosas correctas, esto es provocado por la correcta administración de recursos humanos del liderazgo, y por tanto, elevar la calidad de la productividad de los trabajadores.

5.- “Creo que se me está otorgando demasiada responsabilidad personal”



De acuerdo a la encuesta, sólo el 30% de ellos considera que su trabajo no provoca una sensación de satisfacción personal en sus puestos de producción industrial, en función de la delegación incorrecta del líder en la responsabilidad personal, lo que implica que un 70% de estas organizaciones provoca una sensación de satisfacción personal al delegar la responsabilidad personal suficiente a sus colaboradores industriales, y podemos considerar que existe una gran preponderancia de la buena delegación de las responsabilidades al trabajador de parte del líder.

Conclusiones

Al reintegrar las preponderancias de satisfacción y liderazgo por medio de la metodología estadística de la media, se conoció que de estos 5 motivadores, en promedio sólo a un 67.80% de los trabajadores del conocimiento se les posibilitan las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades devenidas de ellos, por lo cual se puede afirmar que existe una preponderancia que aunque resulta débil, ha consolidado los principios necesarios para el desarrollo de los trabajadores del conocimiento en la región, lo que provoca en consecuencia que los trabajadores sientan una satisfacción laboral y desempeñen su trabajo productivamente y eleven su rendimiento en el trabajo que se les designó a cada uno y por tanto, que el liderazgo que ejercen en la empresa sea útil para el sostenibilidad de la misma. Por otra parte, y ya que en promedio el 32.20% de los trabajadores de la industria metal-mecánica no tienen un acceso adecuado a la satisfacción tanto de estos motivadores como a las necesidades a las cuales estos responden, se pudo identificar también que existe una serie de áreas de oportunidad respecto a la satisfacción laboral que sería importante considerar para el mejor desempeño del liderazgo, siendo esas áreas de oportunidad: autosatisfacción, libertad de pensamiento e innovación, autopercepción y asignación de importancia al trabajo personal y responsabilidad, evaluaciones tanto del desempeño del trabajo por supervisores y subalternos de cada agente por sus errores, y como consecuencia,

de la satisfacción general de los trabajadores en relación a la ejecución del liderazgo y la gestión de su trabajo (tal y como se muestra a continuación):

Preponderancia de motivadores				
Factor	Cuestión	Motivador	Necesidad	Preponderancia
1	Estoy satisfecho con mi trabajo	Capacidad	Logro	62.00%
2	Mi trabajo es sumamente importante	Capacidad	Poder	58.00%
3	Se me asignaron trabajos que puedo hacer mejor	Líder	Entorno	73.00%
4	La opinión de mí mismo se vuelve más positiva con mi trabajo	Líder	Logro	76.00%
5	No se me otorga demasiada responsabilidad	Líder	Entorno	70.00%
Promedio				67.80%

Resulta entonces evidente que aunque la ventaja competitiva relativa de estas empresas es sostenible en función de la preponderancia de factores liderazgo y satisfacción laboral que permiten el desarrollo de su capital intelectual.

De este modo, resulta evidente que existe un cierto déficit en el desarrollo del capital humano y del liderazgo de las empresas metal-mecánicas de la región Laja-Bajío, de modo que es necesario llevar a cabo un estudio adicional con mayor profundidad que permita demostrar la necesidad de cambios básicos en la naturaleza del trabajo y la efectividad del liderazgo que se efectúa, y así, tener sostenibilidad de la ventaja competitiva que requiere la industria metal-mecánica para no perder competitividad ante su nuevo entorno de competencia intelectual y de dirección eficiente.

Leonard-Barton (1992) tomado de Molina, R. (2014), quien define a las capacidades esenciales, siendo la misma connotación de competencia esencial o clave:

“como un sistema de conocimientos interdependientes que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: conocimientos y habilidades de los empleados; sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; sistemas de dirección que incluyen procedimientos formales e informales de crear y controlar el conocimiento, como son los programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos, normas y valores asociados con varios tipos de conocimientos y

con el proceso de creación y control de conocimientos”. (Leonard-Barton, 1992, p. 114).

Bibliografía

Amoros, E. (12 de Mayo de 2013). Teoria de las necesidades de McLleland. Obtenido de [www.eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm)

Delgado, M. N. (2008). La Innovacion Tecnologica desde el Marco del Capital Intelectual. Obtenido de Cuaderno de Trabajo 4, Universidad Complutense de Madrid: www.ucm.es/BUCM/est/

Drucker, P. (1993). Post Capitalis Society. California: Harper Collins.

Glass, G. (1981). Meta-Analysis in Social Research. Beverly Hills: McGraw-Hill.

HERZBERG, F. (1968). “Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?”. España, Harvard Business Review, pp. 13-22. Traducción al español: José Luis Pariente

Instituto Politecnico Gran Colombiano. (14 de Mayo de 2013). Recursos de Administracion. Obtenido de <http://sigma.poligran.edu.co: http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>.

Julien, PA. & Molina, R. (2012) Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento, una metáfora de las novelas policiacas. Ed. PEARSON, México

Lagos, R. E. (11 de Mayo de 2013). Perfiles. Obtenido de Trabajadores del Conocimiento: <http://comunidad.telecentre.org/profiles/blogs/trabajadores-del-conocimiento>

Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). Motivation in Work Organizations. E.U.: Wadsworth Publishing Company, Inc.

Medina, S. G. (2007). El Concepto de Capital Intelectual y Sus Dimensiones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 13, 97-111.

Murcia, J. A. (2006). Unidad de Investigación de la Universidad de Murcia. Obtenido de <http://www.um.es>: <http://www.um.es/univefd/TAD.pdf>

Molina, R. (2014). El fuerte crecimiento de la Pyme desde la perspectiva de las Competencias esenciales: la empresa Gacela. Ed. Imprenta del Bajío, Celaya, Gto.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. Perú: Liberabit. Recuperado el 24 de Septiembre de 2014

Pérez, S. (1999). Relevancia Estratégica del Capital Intelectual Empresarial en la Economía del Conocimiento. Le gestion de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Frances (págs. 697-702). España: Universidad de La Rioja. Universum. (22 de Mayo de 2013). Liderazgo, una capacidad profesional para el desarrollo administrativo de caldiad: Universum. Obtenido de Scielo: http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf

Yuki, G. (2008). Leadership in organizations. New Jersey: Pearson Education. Recuperado el 26 de Septiembre de 2014

El desarrollo cognitivo del factor humano a través de la identificación del concepto de mentoría en las instituciones de educación superior en Guanajuato, México.

Dra. Fabiola Erazo Ordaz.

Dr. Emigdio Archundia Fernández.

Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo

México.

Abstract.

El crecimiento cognitivo que se plantea en los estudiantes de nivel superior, nos permite traer a su formación conceptos que le permitan desenvolverse en el ámbito laboral. Por ello se realizó esta investigación en cuestión del concepto de mentoría y la conformación de la imagen mental al respecto, desarrollándose un modelo de valoración a partir de un cuestionario que logra integrar el perfil de los factores evaluados; con ellos se permite contrarrestar los resultados de estos factores con el perfil ideal propuesto por capacitadores expertos del tema y así determinar la posible capacitación para fortalecer su conocimiento.

Palabra clave. Mentoría, compartencias.

Introducción.

El desarrollo del ser humano se ve favorecido por factores como los recursos naturales, el capital, la tecnología y la capacidad de gestión (Lussier, 2010) de acuerdo a la etapa histórica de la sociedad; ahora en el siglo XXI, el factor humano juega un papel privilegiado dentro de las organizaciones que aunado a la globalización ha logrado llegar a la gestión de la competitividad a este nivel.

La diferencia competitiva la determina el ser humano al hacer operativos el capital y la tecnología, procesando conceptos, diseñando estrategias como el cambio en las formas y normas que evalúan las competencias logrando gestiones indispensables para el desempeño (Bohlander, 2008) y buscando la sincronía entre (Senge, 1992) la visión, misión y valores organizacionales e individuales para establecer las metas, desde su comprensión cognitiva.

Para lograr la correlación organizacional e individual, surge el perfil del mentor que se define por su conocimiento, experiencias y crecimiento constante que transforma el ser y visualiza el éxito de la organización.

En este proceso de desarrollo organizacional, la conceptualización de la palabra mentor se determina por el encuadre teórico cognitivo así como las determinantes sociales inasociables de la organización donde los estudiantes de nivel superior y los docentes establecen un relación de aprendizaje de las competencias complejas que permiten establecer el significado de la palabra, logrando construir su perfil y las técnicas de formación y adquisición cognitiva requeridas, coincidente con la teoría psicoanalítica de Vygotski (1978), que precisa dirigirlo a partir de la complejidad de las conductas.

El significado de la palabra mentor unido a su perfil establece las herramientas que mezclan el conocimiento explícito y tácito con metas y acciones concretas que lo definen como experto (Sternberg, 2003) y determinan la potencialización de sus competencias, presentando un modelo conciso, fiable y válido de su comportamiento que sobresale de su personalidad unido al contexto laboral (McClelland, 1987), que al ser evaluado a través de las teorías administrativas permitirán determinar el avance en el significado mismo del concepto.

El marco de aprendizaje, que obtienen los estudiantes, referido a las competencias complejas se presenta en las rupturas de conocimientos, herencias conceptuales y aprendizaje teórico en clase sobre la palabra mentor presentadas en el ámbito organizacional, determinados en el saber-conocer y en el saber-hacer, basados en los hábitos y sesgos de conocimientos adquiridos relacionados en el desarrollo organizacional, en la experiencia laboral y la obtención de conocimientos en su formación profesional.

Establecer como base de investigación solamente el concepto de mentor se vería reducido a su significado, sin embargo el interés se basa en la aplicación del aprendizaje y capacitación cognitiva en el desarrollo profesional del ser humano que a través de situaciones, casos y problemas que permiten conocer y hacer crecer el concepto del estudiante que tiene en su conceptualización de la mentoría.

Este proceso de didáctica es parte esencial de la pragmática de la naturaleza de los problemas a los cuales un nuevo concepto aporta una respuesta al problema teórico desde una perspectiva sistémica de operacionalización que residen en la gama de enfoques de desarrollo y relaciones integrales para la construcción de significados en un entorno de composición funcional (Gelman, 1996), establecido en micromundos limitados a las necesidades de aprendizaje.

En la construcción de la estructura del ser humano, incorporar un proceso de gestión para un nuevo concepto en el lenguaje organizacional constituye parte de la función adaptativa del conocimiento en cuestión de las acciones del sujeto; para ello se realiza un diagnóstico que apoya al docente a revisar el repertorio de situaciones y conocimiento sobre el mentor.

Al establecer las situaciones que pueden ayudar a definir el concepto de mentor, se puede determinar los elementos que explican la razón y el fundamento del mismo, las competencias que están fortalecidas y permiten tener una base de acción para dar respuesta a la situación, así como el proceso de reflexión y exploración de sus dudas, tentativas no concluyentes y acciones que le conducen al éxito o fracaso. Presentando la evolución cognitivo generado por conocimiento y herencia en cuestión del logro de la autorealización de acuerdo a la escala de Maslow (Hall, 2010).

El estudiante que está expuesto a ciertas situaciones conducentes por el aprendizaje a través de casos, que le permitan proyectar su aprendizaje, podrá dar el sentido al concepto de mentor, generando la representación simbólica de sentido y significado a la palabra. El proceso del sentido del concepto se basa en la relación del sujeto a las situaciones y los significantes a las situaciones evocadas por el sujeto, en cuestión de su conducta y su posible inserción a la organización.

Para el sentido del concepto en cuestión del conocimiento se presenta la historia de la palabra mentoría, la cual tiene su origen en el vocablo anglosajón Mentoring

o coaching, con su traducción a la lengua española tutoría, guía, entrenamiento. Para efectos de este documento, se utilizará el término Mentoría como traducción del mentoring y mentor cuando se haga referencia al coach y mentoreado del coachee.

El significado del mentor se precisa a partir de la evolución reciente de la mentoría y su reconocimiento a nivel mundial en 1994 con la utilización de la teoría de Ken-Blanchard por el entrenador Don Shula en la dirección de un equipo de fútbol americano denominado los Delfines de Miami, que da como resultado 22 años de éxito por la obtención del tazón del partido más importante denominado SuperBowl.

Con el ejemplo anterior y en la búsqueda de la aplicación en la línea de trabajo, Colin (1998), refiere que el coaching moderno se origina en Estados Unidos de Norteamérica con el entrenamiento de jugadores de diferentes áreas deportivas a través de un sistema de autocorrección donde la imagen del fin era el ideal mental de ejecución y buscaba que el cuerpo incurriera en este cambio para lograr el resultado final.

Los innumerables logros que se dieron a través del tiempo permitió que el vocablo coaching fuese identificado por los norteamericanos y mentoría por los europeos, que en un momento generó una confusión de términos, por lo cual el miembro fundador y Presidente del *European Mentoring a Coaching Council* (EMCC), tomó la política en referir al término mentoría/coaching como uno solo (Clutterbuck, 1999).

Al unificarlos se presentan como un proceso que se establece entre una persona (mentor) quien es responsable de supervisar la carrera y el desarrollo de otra persona (coache); es decir, es una relación en donde el aprendizaje y la experimentación pueden ocurrir, desarrollando el potencial de habilidades y el resultado puede medirse en términos de competencias adquiridas.

Anderson & Shannon (1995) le confieren al mentor las competencias para desarrollar un proceso de crianza, en el que una persona más calificada o con más experiencia, que se presenta como un modelo a seguir, docente, patrocinador promueve, asesora y se hace amigo de una persona menos calificada o menos experiencia, con el propósito de promover el desarrollo profesional y personal.

En el proceso de reflexión de la conciencia del sujeto, las características que en definitiva definen a un mentor son las situaciones de enseñanza significativa, algo especial en nuestra vida o desarrollo para lograr tener éxito, un proceso que de acuerdo a Carr (1999) proviene de las personas que nos guiaron, aconsejaron, apoyaron, escucharon y comprendieron. Starcevich y Friend (1999), determinan que el mentor genera un proceso de construcción y beneficio mutuo, para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo trabajador con apoyo del más experimentado.

Sobre la potencialización del ser, Parsloe (1999) describe que el propósito del mentor es apoyar y alentar a la gente en la mejora de su propio aprendizaje con el fin de maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades, mejorar su desempeño y convertirse en la persona que quiere llegar a ser.

Desde la perspectiva de género, Vincent and Seymour (1995), indican que los mentores femeninos son un modelo para otras mujeres. Gladstone (1988) determina que las mujeres que son mentores juegan un rol del modelo dentro de las carreras organizacionales.

Para Soler (2003) el mentor es una persona con más experiencia (mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (mentorizado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos, no solo queda la imagen que da el mentor al mentorizado sino todo el potencial que genera él mismo en el desarrollo de sus competencias y conocimientos, involucrados en una organización.

En el ámbito organizacional los beneficios que establece el mentor de acuerdo a Hashuel (2003) es el desarrollo de una disciplina que permite aumentar su rendimiento en el trabajo al capacitar a su personal en la proacción en lugar de la administración, mejorando la calidad de vida y posicionando al individuo en un aprendizaje permanente.

Para este estudio se toma la perspectiva de Clutterbuck (1999), que presenta al mentor como una persona que ofrece apoyo y desarrollo en la adquisición de habilidades en altos niveles gerenciales y en las transiciones importantes del conocimiento, trabajo o pensamiento, construida a partir del valor por medio de un proceso dinámico constante de aprendizaje.

La conceptualización del mentor presentan una gama de desarrollo de competencias cognitivas en cuestión del significado y sentido, basados en las situaciones a las que se enfrenta que se establecen a partir de ser parte fundamental de las estrategias mundiales donde organizaciones como McDonald's, General Electric y Mabe, lo utilizan como base de acción para lograr el desempeño máximo de las personas que se encuentran en el aprendizaje permanente tanto en lo organizacional como en lo humano.

En la reflexión de los beneficios que presenta el mentor según la opinión de Piñate (2000), especifica que las personas despliegan su potencial en procesos de aprendizaje permanente, sin importar la dimensión de la empresa sino del manejo adecuado de las herramientas para aumentar la productividad, por ello logrando la adaptación del conocimiento obtenido al repertorio de situaciones a los que se enfrentan.

Las investigaciones previas a este estudio en Latinoamérica se basan en la identificación de las competencias para un puesto y la formación de mentores empresariales aplicada al sector energético; en México presentan programas

educativos, pilotos y de formación del personal a nivel gerencial, sin especificar las competencias cognitivas para la conceptualización del mentor.

Del proceso de la conceptualización de la palabra mentor surge la siguiente pregunta, ¿qué competencias cognitivas se les atribuye la representación significativa del mentor?

Para identificar las competencias cognitivas dentro de la evolución organizacional en México, la cual presenta matices multidimensionales, se revisará este proceso en las pequeñas organizaciones por el impacto laboral que ofrecen a los egresados de nivel superior, de acuerdo al criterio publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009), que se muestra en la tabla 01.

TABLA N° 01. GENERACIÓN DE EMPLEO.

TAMAÑO DE EMPRESA	EMPLEO GENERADO
Microempresa	6´347,278
Pequeñas empresas	2´058,867
Medianas empresas	2, 317,328
Grandes empresas	4´318,374

FUENTE. INEGI (2005b).

Además la tabla 01 presenta el número de empleos generado por las microempresas representando el 42% en México, las pequeñas y medianas empresas generan el 14 y 15% respectivamente y las grandes empresas el 29%; mostrando que proporcionan la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales, presentando el universo de posibilidad de

conformación de micromundos opcionales para lograr desarrollar situaciones que permitan al ser humano estimular las competencias cognitivas.

La composición empresarial de los diferentes estados de la República Mexicana ha desarrollado un sistema complejo de empresas industriales, comerciales, de transformación y de servicio, que ayudan a simplificar las operaciones lucrativas y a realizar un esfuerzo unificado.

Para lograr la permanencia en el mercado de éstas pequeñas organizaciones, que son el apoyo vital para el desarrollo económico de nuestro país, donde los estudiantes de nivel superior pueden ingresar a laborar y se pretende presentar las competencias cognitivas requeridas para la conceptualización del mentor definidas como compartencias.

La denominación de esta dimensión como compartencias proviene de la correlación del fundamento de competencias y el proceso de compartir del mentor, definiéndose como un proceso externo que genera calidad en el aprendizaje de procedimientos correlacionados a los estándares sociales y metas racionales que forman parte del intercambio de saberes en redes.

Las compartencias del mentor, son aquellas que le permiten el diálogo, el desarrollo de ideas, los debates y las soluciones a problemas, aunado a la posibilidad de compartir en espacios apropiados con herramientas tecnológicas, el intercambio de saberes en redes de relación sistematizados, más que en procesos cerrados.

TABLA N° 02. INDICADORES DE SUBDIMENSIÓN COMPARTENCIAS.

Compartencias		
Nomenclatura	Descripción	Aplicación del componente
NE.1.	Conozco las normas éticas que la Federación Internacional de Coaching tiene para el mentor	Componente cognoscitivo
NE.2.	Me gustaría aplicar las normas éticas del mentor en mi práctica diaria de labores.	Componente afectivo.
NE.3.	Comparto las normas éticas laborales con mi equipo de trabajo	Componente conductual.
EP.1.	Conozco el juramento de ética profesional.	Componente cognoscitivo
EP.2.	Participo activamente en la definición de estándares de acuerdo a lineamientos profesionales del mentor en mi organización.	Componente conductual
EP.3	Me gustaría conocer los estándares profesionales del mentor para aplicarlos en mi organización	Componente afectivo.
C.1.	Demuestro respeto por las ideas, estilo de aprendizaje y la forma de ser de todos mis trabajadores	Componente conductual.
C.2.	Establezco acuerdos claros y cumplo con lo pactado	Componente cognoscitivo.
C.3.	Me gustaría facilitar la exploración de nuevas áreas que son sensibles	Componente afectivo.
PP.1.	Me reconozco con la facultad de explorar y aprender junto con mis trabajadores	Componente conductual.
PP.2.	Establezco que al preguntar como mentor se puede lograr una interpretación con sentido para los demás	Componente cognoscitivo
PP.3.	Tengo la capacidad de realizar preguntas exploratorias sin incomodar a los demás.	Componente afectivo
R.1.	Realizo seguimiento en las acciones de mis colaboradores con acuerdo pactados anteriormente.	Componente conductual.
R.2.	Establezco claramente acciones que hacen avanzar a mis colaboradores hacia sus objetivos declarados.	Componente cognoscitivo.
R.3.	Logro desafiar a las personas para que pasen de la palabra a la acción.	Componente afectivo.

FUENTE: Investigación Diciembre 2010. “El Mentor en Pequeñas Organizaciones Inteligentes”. Celaya, Guanajuato. Elaboración propia.

Al obtener información de los estudiantes de nivel superior, a partir de un cuestionario sobre los elementos que conforman a las compartencias en un valor máximo de 500 puntos, se llega a la obtención general de 376 puntos como media valorativa.

En la tabla 03 se puede observar que el perfil de tres muestras evaluadas, capacitadores, dueños de pequeñas organizaciones y estudiantes de nivel superior, se acerca al 65.5% del perfil de mentor ideal establecido; mientras el 34.5% restante de la totalidad, representa la diferencia existente entre el perfil del mentor real y el ideal.

TABLA N° 03 VALORES REALES DE MUESTRAS INVESTIGADAS.

Perfil del mentor	Máximo valor posible	Valor real obtenido				% de presencia			
		Capacitadores	Dueños	Estudiantes	Total	Capacitadores	Dueños	Estudiantes	Total
Modelaje emocional	500	430	251	252	311	86	50.2	50.4	15.55
Compartencias	500	452	301	376	376	90.4	60.2	75.2	18.8
Aprendizaje talentoso	500	407	257	223	296	81.4	51.4	44.6	14.8
Transformador personal	500	430	251	300	327	86	50.2	60	16.35
Porcentaje total						85.95	53	57.55	65.5
Total	2000	1719	1060	1151	1310	343.8	212	230.2	

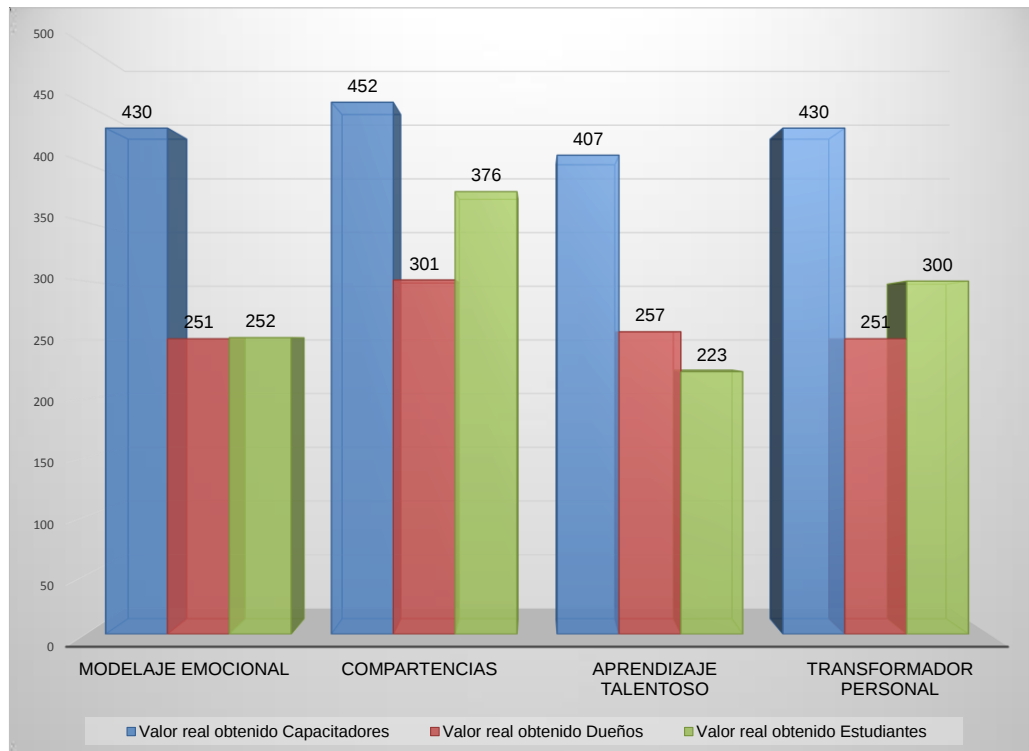
FUENTE: Investigación Diciembre 2010. “El Mentor en Pequeñas Organizaciones Inteligentes”. Celaya, Guanajuato. Elaboración propia.

La figura 01 muestra el porcentaje de presencia en modelaje emocional que es del 86% para los capacitadores, 50.2% para los dueños de pequeñas organizaciones y el 50.4% de estudiantes.

El porcentaje de presencia en las compartencias es del 90.4% para los capacitadores, 60.2% para los dueños y 75.2% para los estudiantes; el porcentaje talentos muestra un 81.4% para los capacitadores, 51.4% y 44.6% para dueños y estudiantes respectivamente.

Los estudiantes presentaron el siguiente puntaje, 252 puntos en modelaje emocional, 376 puntos en compartencias, 223 puntos en aprendizaje talentoso y 300 puntos en transformador personal.

FIGURA 01. VALOR REAL DEL PERFIL DE MENTOR EN LAS MUESTRAS ESTUDIADAS.



FUENTE: Investigación Diciembre 2010. “El Mentor en Pequeñas Organizaciones Inteligentes”. Celaya, Guanajuato. Elaboración propia.

En cuestión del significado del concepto mentor para los estudiantes de nivel superior se presentan convergencias que permiten establecer que el nombramiento es coach y no mentor, que en sí la palabra no la habían escuchado antes, es extraña en su fonética y la correlación de imagen que tienen, las divergencias entre los empresarios es la capacitación en talentos, en habilidades o en ventas.

En conclusión, la palabra mentor requiere de apoyo para lograr el encuadre teórico cognitivo, dado que las determinantes inasociables de la organización con referencia a su desarrollo cognitivo se ve disminuido y esto da la pauta para lograr desarrollar proyectos de aprendizaje para que las competencias complejas puedan construir el significado en su totalidad.

Se requiere capacitación que permita realizar la correlación cognitiva conductual en el saber conocer ser y el saber hacer para lograr dirigir las conductas aunque sean de un alto nivel de complejidad; en si lograr la conexión determinante para dar el significado de la palabra mentor entre ese conocimiento explícito que tienen los empresarios y la parte tácita de las acciones concretas.

Lograr hacer acciones que muestren un modelo fiable y válido que se parte de las experiencias del empresario para determinar el uso adecuado de las competencias para llevarlas a los niveles más altos.

El mentor es una persona inspiradora que con responsabilidad logra dirigir la reflexión trascendental hacia la maximización del potencial de otra persona a través de la armonización del proceso de aprendizaje para expandir las limitantes de desarrollo y desempeño convirtiéndola en la persona que quiere llegar a ser.

El emisor posee cierto código del área de recursos humanos por lo cual la respuesta presenta la tendencia del reconocimiento de dichos procesos, sin embargo genera deficiencias en la identificación del concepto de mentor desviándose a la perspectiva de tutor o coach deportivo y modificando la concepción original de la palabra.

Por ello se construye el significado de mentor con los elementos que los teóricos presentan y se convierte en una meta a futuro el comunicar y dar a conocer el significado en el ámbito organizacional.

El perfil del mentor se puede proponer como instrumento de valoración del grado de características que tiene un individuo en la organización o que está realizando estudios de educación superior para incorporarse a la fuerza laboral, como parte de los sistemas de formación y certificación que tiene el gobierno de México o en los programas de empleo estatales de capacitación continua que ayuden a mejorar la economía nacional.

Fuentes Bibliográficas.

Allen, M. (1998). *Mentoring. USA: Echelon.*

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.* Argentina: Garnica

Anderson, E. y Shannon A. (1995). *Toward a conceptualization of mentoring.* In: Kerry T. Mayes. A., Ed. *Issues in Mentoring.* New York: Routledge: 25-34.

Banco Interamericano de Desarrollo (1997). *La disponibilidad y comparabilidad de datos estadísticos sobre la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe y las sugerencias para ser mejores.* [http://www.emexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Banco_Interamericano_de_Developmento_BID]. 29 de febrero de 2008

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos.* México: Cengage Learning.

Burns, J. (1999). *Leadership.* San Francisco: Harper Torchbooks.

Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio.* [<http://www.mentors.ca>]. 18 noviembre 2010.

Carvajal, M. (2001). *Preguntas claves sobre el coaching.* Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Coaching. Valencia, Venezuela.

Castells, M. (2006). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura.* México: Siglo XXI.

Clutterbuck, D. y Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors.* Oxford: Reed Educational and Professional publishing Ltd.

Clutterbuck, D. y Sweeney, J. (2003). *Apart or together: good practice in training mentors and mentees.* United Kingdom: Clutterbuck Associates newsletter.

Colin, A. y Mawer, M. (1998). *Learning and teaching in physical education.* United Kingdom: Falmer Press.

Coll, C. (2001). *Constructivismo y educación: la concepción constructivista de la enseñanza y el aprendizaje.* Madrid: Alianza.

Contreras, R. y López, A. (2009). *Diagnóstico de las necesidades de las empresas manufactureras en Celaya*. Libro electrónico de la Universidad de Málaga. España. [www.eumed.net/libros/2009a/493/]. 10 octubre de 2010.

Faure, S. (1999). *Coaching and Mentoring: What every executive wants to know*. Canadá: Meriden.

Fletcher, S. (2000). *Mentoring in schools: a handbook for good practice*. London: Koagan Page.

Gallwey, T. (2009). *The inner game of golf*. New York: Random House.

Gardner, H. (2005) *Inteligencia Múltiples*. España: Paidós.

Goldvarg, D. y Perel, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.

Goleman, D. (2005). *The emotionally intelligent workplace*. Barcelona: Kairos.

Hall, M. y Duval, M. (2010). *Metacoaching*. México: Trillas.

Hartman, N. (1951). *Introducción a la filosofía*. México: UNAM

Hasuel, P. (2003) [homepage]. Consultado el día 20 octubre 2010 de: <http://www.patriciahasuel.com>

Hay, J. (1995). *Transformational mentoring*. New York: McGrawHill.

Offstein, E., Jason, M. y Amit, S. (2007) *Mentoring programs and Jobs: A contingency approach*. Review of Business, volume 27, number 27 (spring/summer), 32-37.

Parsloe, E. (1999). *The manager as coach and mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: invitación al viaje*. Barcelona: Graó.

Reza, J. (2006). *El ABC del coach y del mentor*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Salazar, G. y Molano, M. (2000). *Coaching en Acción: Cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*. (1ª. Ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. España: Granica.

Soler, R. (2003). *Mentoring: estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión2000.com.

Starcevich, M. y Friend, L. (1999) *Attributes of Effective Mentoring Relationships: Partner's Perspective*. Canada: Center for Coaching and Mentoring.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Vincent, A., Seymour, J. (1995). *Profile of women Mentors: A National*

Vygotski, L. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

*Organización inteligente, un ejercicio de
Gobernabilidad, gobernanza y
sustentabilidad.
Reflexiones desde el Consejo
Ibero panamericano de Administración.*

L.A. y Mtro. Alejandro Chirino Sierra

Past Presidente de OLA 2002-2006

Ex presidente del CIPAD 2005-2010

México.

Resumen

Las organizaciones, como entes dinámicos, sin importar el sector en el que se desarrollan y su tamaño, tienen como actividad determinante tomar decisiones adecuadas que redimensionen su función, con base en lo anterior, se requiere de talento humano que tenga la capacidad para detectar las oportunidades que se presenten en su entorno con la finalidad de hacerlas más productivas y competitivas.

Palabras clave

Organización inteligente, toma de decisiones, líder.

Contexto

El mundo contemporáneo se caracteriza por la mutación de las organizaciones hacia un plano más proactivo, productivo y competitivo, para ser entidades que proyecten, ante sus usuarios, grupos de interés o *stakeholders*, confianza al ofrecer un producto o prestar su servicio con la característica de proteger y preservar el entorno al cual impacten, proyectando así su incursión hacia la actividad sustentable.

Para lograr esto, han surgido diversas tendencias que desarrollan los conceptos primarios en Administración y, si bien todas ellas tienen puntos de convergencia, cada una tiene su personalidad, o ADN, que las hace idóneas de acuerdo al objetivo que se quiere alcanzar. Un ejemplo de esta adaptación conceptual a la tendencia puede ser la integración de una Empresa Socialmente Responsable, ESR.

Si bien las tendencias de sustentabilidad y ESR, tienen mayor presencia en el desarrollo de las organizaciones desde los años 70 y luego a fines del siglo pasado, es en los albores del siglo XXI y con mayor fuerza en los últimos años, donde se han fortalecido los conceptos que señalan lo tenue que pueden ser las

fronteras entre la actividad de lo público y lo privado, de lo social y lo empresarial, de lo industrial y lo artesanal. Esto se observa con mayor frecuencia porque la sociedad más sofisticada en sus gustos o preferencias cuenta, además, con mayor información para analizar situaciones o escenarios que le permiten tanto elegir productos, así como observar el desempeño de organizaciones y además de dar seguimiento a quienes toman decisiones.

Dentro de esta observación que hace la sociedad en forma individual o a través de Miradores organizados e integrados por ellos mismos, se encuentra como sujeto a escrutinio el profesional graduado en Administración, quien tiene que transitar con mayor certeza en la toma de decisiones para realizar un buen ejercicio de su actividad laboral y, por qué no, también su actividad social. Esa certeza y buen ejercicio profesional lo alcanzará al implementar procesos que redimensionen las organizaciones de cualquier sector.

Esto es posible si realiza el escrutinio de información cuyo contenido sea de calidad y al mismo tiempo integre indicadores que permitan incrementar la certeza al momento de elegir la mejor decisión, esto ayudará al análisis de resultados que mostraran elementos valiosos y justifiquen o reorienten las acciones realizadas o por ejercer. En otras palabras, la decisión que tome el Administrador dará certidumbre al rumbo que tome la organización

La Organización Latinoamericana de Administración, OLA, a lo largo de 29 años, se ha ocupado en realizar diversas actividades donde participan sus Miembros Plenos y, de acuerdo al Plan de Trabajo de sus presidentes, se presentan iniciativas que emanan de los congresos realizados en sus tres regiones: Mercosur; Comunidad Andina de Naciones y Región Amazónica; y México, Centroamérica y El Caribe. Dichos documentos, una vez amalgamados y consensuados, alcanzan la congruencia de pensamiento entre sus Miembros Plenos logrando que, en las Asambleas Generales, se lleguen a acuerdos que construyen conferencias, cartas, reportes (Chirino, 2010), entre otros, donde se

expresan recomendaciones que fortalecen el buen ejercicio o actuación profesional del graduado universitario en Administración.

C. K. Prahalad en su texto *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide* (2010), comenta que en la gestión de Kofi Annan, como Secretario General de las Naciones Unidas, se construyó la Comisión Especial sobre Sector Privado y Desarrollo, auspiciada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, lo que impulsa una serie de trabajos relacionados con los diferentes sectores. El periodo de Annan puede considerarse el fiel de la balanza que se inclina para que el gobierno, la industria y empresa, así como la sociedad civil organizada, trabajen conjuntamente alineando pensamiento y acción en beneficio de la humanidad. Es fortuito que la OLA integrara contenidos acordes al pensamiento de Naciones Unidas, UN por sus siglas en inglés, y éste se viera reflejado en los trabajos del Consejo Iberoamericano de Administración, CIPAD pues, de hecho, antes del periodo de Annan mencionado, ya tenía elaborados textos dirigidos hacia el Desarrollo.

Para propósitos del presente escrito, se toma como punto de referencia al CIPAD, fundado en el 2005 como instancia autónoma de la OLA, entidad que plasma en sus trabajos colegiados los contenidos del pensamiento iberoamericano del Administrador (Continente Americano, España, Francia, Italia y Portugal), sobre diversos tópicos, mismos que están en escrutinio permanente y se enriquecen, precisan o renuevan periódicamente. El contenido de sus textos está inspirado en documentos de organizaciones supranacionales, como la UN, y con esta acción se suma al Desarrollo Humano constructivo basado en el conocimiento de diferentes disciplinas, aplicando la premisa dirigida hacia generar el cambio y estructurar organizaciones inteligentes, donde se prioriza que, *para avanzar es importante desaprender para aprender* las nuevas tendencias de la Administración que se encuentran edificadas a través de la creatividad, innovación, ética y un profundo sentimiento de sustentabilidad, sin olvidar la flexibilidad y dinámica de la estructura redimensionada a partir de un pensamiento sistémico el cual proponga

implementar acciones, con las características mencionadas, en las organizaciones para una óptima toma de decisiones.

Disertación conceptual hacia la organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza, sustentabilidad y otros saberes

La sensación de función sectorial

La competitividad a la que nos ha llevado la globalización requiere del concurso de diferentes factores, los cuales tienen que observar cada vez mayor y mejor calidad; éstos factores que impactan a la organización se encuentran en el personal con mejor preparación, en las investigaciones que acerquen mejores opciones de acción, en el acceso a capital más barato y en mejorar la infraestructura organizacional de acuerdo al escalamiento proyectado. Estos factores redimensionan a los actores o individuos que intervienen en ellos pues, ahora, cada actividad desplegada requerirá de habilidades ampliamente desarrolladas, además de comprender el impacto generado al integrar la organización inteligente, para que ésta ejercite su gobernabilidad, gobernanza y la sustentabilidad deseada.

Esto provoca la necesidad de un cambio que, por supuesto, mueva el *statu quo* en los diferentes sectores público, empresarial y social. Para aspirar al cambio se requiere de líderes en cada uno de los sectores, líderes que administren y gestionen los recursos, convengan y conduzcan a los usuarios, grupos de interés o *stakeholders*, y a la sociedad en general. Esto define al conjunto hacia corresponsabilidad en la consecución de metas o logro de objetivos a través de estrategias comunes.

El líder, agente de cambio

Si bien a principios de este siglo se experimentó una crisis en el liderazgo de los sectores público, empresarial y social, debido a la distorsión en los valores del

liderazgo como la integridad, apertura, justicia, responsabilidad, equidad y honestidad; sustituidos por la arbitrariedad de poder, individualismo, amenaza e intimidación, ante esto se concluye que la crisis de liderazgo es cuestión de conciencia. Warren Bennis expresa al respecto:

El futuro no tiene caducidad. Los líderes futuros necesitarán una pasión por el aprendizaje continuo, un oído perspicaz refinado para las consecuencias morales y éticas de sus acciones y una comprensión del propósito del trabajo y las organizaciones humanas. (Thomas, 2008)

Peter Drucker comenta sobre el factor común en los empresarios de éxito y se refiere al

...no asumir riesgos como actitud básica. Tratan de definir los riesgos que han de asumir y minimizarlos todo lo posible...

...Los innovadores que conozco tienen éxito exactamente en la medida en que definen los riesgos y les ponen un límite. Tienen éxito precisamente en la medida en que analizan de modo sistemático las fuentes de oportunidades de innovación, para coger la oportunidad cuando se presente y sacarle provecho. (Osborne y Gaebler, 1997)

El líder actual tiene que estar equipado con una visión de futuro, pensamiento sistémico, prospectivo, tiene que ser catalizador y facilitador del cambio a través de administrar estratégicamente (generando organizaciones flexibles y dinámicas) y gestionar. El líder tiene que ser más “empresario” en todos los sectores al elevar la productividad y rendimiento de un área (Osborne y Gaebler, 1997).

Administración

Al inicio de esta disertación, se comentó cómo se han desarrollado, a través del tiempo los conceptos primarios de *Administración*, siguiendo el cauce al respecto, se refiere el documento de la OLA (Chirino, 2011), donde se precisa que:

Administración es el manejo sistémico, inteligente, ético y de consenso de los recursos estratégicos de una organización para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable con bienestar social y preservando el medio ambiente.

Qué se tiene que hacer para aplicar cabalmente el concepto, como bien lo explica en su redacción, priorizar la actuación con inteligencia y tener una visión sistémica para tomar la mejor decisión. Sin embargo, se mantiene la pregunta ¿cuál es la mejor decisión?; un camino a seguir por las organizaciones para armonizar con las tendencias contemporáneas es buscar la alineación integral con base en la Administración Estratégica (Chirino, 2012), que evalúe el proceso y analice los resultados. Para esto, se requiere de información suficiente y de calidad para tener certeza, lo que garantizará el éxito en gran medida.

Por otro lado, el entorno de las organizaciones juega un papel importante en el desarrollo de las mismas, pues justamente lo que pasa en ellas motivará la dinámica que imprima en sus actividades y acentuará la diferencia en cada una de ellas, lo que puede ser considerado el plus, o valor agregado que caracterice los servicios o productos que elaboren, así como el concepto de Administración que esté ejerciendo. Esto se considera, como se describe en párrafos anteriores, la personalidad o el ADN de la organización.

Con la intención de continuar con la idea, se escala al plano de la Administración Estratégica, y al Modelo de Administración que México tiene que modelar para implementarlo, se refieren los siguientes conceptos:

...La *Administración Estratégica* (Hamel, 2008), innova para generar cambios con base en tres puntos: primero, en los procesos; luego, asegura que se mantengan en secuencia o concatenados, y, por último, que estén alineados a la estrategia definida y proyectada.

Aquí cabe mencionar, a fin de generar una actitud resiliente -o proactiva- la manera como Enrique Benjamín Franklin (2007), *redirecciona la Planeación Estratégica*, al visualizar las Fortalezas como valores medulares, la Debilidades como potencial de cambio, las Oportunidades como proyección de las competencias centrales, y las Amenazas como rivalidad estratégica.

Desde 1998 hemos demandado, en diversos foros, que el *modelo de administración que se implante en México* sea sistémico, ágil, flexible, creativo, innovador. Hoy agregamos, corresponsable y resiliente. De tal modo que ayude a regularizar la eficiencia terminal en las instituciones de educación superior y en los profesionistas, que en la formación adquieran competencias, habilidades... (Chirino, 2011).

Pensamiento sistémico y Administración del caos

Al tener en cuenta el *pensamiento sistémico*, se debe considerar que este permite abarcar un horizonte amplio de la organización e involucra la aplicación de procesos para generar el cambio equilibrado y, para que este sea sólido, deberá llevar un ritmo adecuado permitiendo a sus integrantes asimilar los conceptos innovadores adoptados. Queda claro que la nueva mentalidad generada por esta acción, se basa en la comunicación a través del intercambio constante de información, facilitando el *proceso de desaprender para aprender* o, en otras palabras, apropiarse de la nueva propuesta y ejecutarla con convicción corresponsable, encaminándose así al eje temático de este documento que es la organización inteligente.

El pensamiento sistémico ayuda a determinar el peso específico de cada área, manteniendo así el equilibrio adecuado en la organización al momento de generar la propuesta de cambio hacia el interior y su entorno, lo que lleva, en consecuencia, al desarrollo de la misma.

En este momento entra en escena la *organización inteligente*, entendida como aquella que está en una dinámica de aprendizaje constante, que va dirigido hacia la mejora continua, con amplio sentido de pertenencia por parte de su factor humano y un amplio compromiso hacia la sustentabilidad.

Para que la dinámica de aprendizaje facilite el cambio en una organización, tiene que estar acompañada del proceso de *resiliencia* o *ser resiliente*, concebido esto como la preparación o sensibilización de los individuos para enfrentar y aceptar el cambio e involucrarse en el mismo. Philip Kotler (2009), lo refiere *En la Ciencia del Caos* como sigue y, para efectos de esta explicación, nuevamente se adapta el concepto hacia la Administración:

La Ciencia del Caos (Administración del caos), que proporciona a los líderes una guía clara para crear organizaciones receptivas, sólidas y resilientes, con capacidad para detectar turbulencias y predecir vulnerabilidades, para reaccionar ágilmente ante la dinámica de cambio, además de fijar como objetivo la sostenibilidad de la organización.

La organización inteligente y el cambio

La organización inteligente tiene que contemplar en su accionar la administración del conocimiento, aprovechando al máximo el talento humano con el que cuente al localizar con antelación las exigencias del entorno con base en las fases de creatividad, innovación y trabajo colaborativo, para lograr la corresponsabilidad de todos los involucrados.

Por lo anterior, se recomienda tener presente el conocimiento adquirido por cada uno de los integrantes de la organización, tanto en su formación profesional como el obtenido dentro de la institución para que, basados en ese punto, se impulse la propuesta de cambio.

Vale la pena comentar que, en la actualidad, las organizaciones y la sociedad se encuentran en permanente *proceso de cambio* generado porque el entorno lo exige, y es, entre otros factores, el uso de tecnologías de la información y comunicación, TIC (estimulado por la globalización), el elemento facilitador de la transformación. Esto permite obtener mejor calidad de contenidos e información en tiempo real y, en consecuencia, se mejora la toma de decisiones, generando certeza en el rumbo de las organizaciones.

Todo cambio es un proceso a largo plazo. Para alcanzarlo, es importante dilatar la capacidad de innovación y creatividad, a través de operar inteligentemente el conocimiento adquirido por los individuos involucrados en el cambio. Este puede potencializarse al hacer de la capacitación permanente un estilo de vida que genere conocimiento de y para la organización, lo que proporcionará un plus o valor agregado a la misma, como ya se ha comentado.

El manejo de conocimiento en una organización basa su impulso en el fenómeno de la globalización en la que se encuentra inmersa, esto ayuda a que se encuentre mejor preparada para responder, en su más amplio sentido, con dinámica y efectividad a los estímulos del contexto organizacional y ambiental.

Esto permite una interrelación, entre los actores involucrados, en el accionar de una organización y motiva a que se prepare para responder al cambio. Este cambio se observará con beneficios paulatinos, que faciliten su estado de adaptabilidad, de desarrollo continuo y mantenga el éxito en su actividad, el cual se verá reflejado cuando alcance sus metas y objetivos en los tiempos señalados.

Gobierno Corporativo

Al hablar tanto de gobierno corporativo, gobernabilidad y gobernanza, automáticamente la mente se traslada al sector público o al sector gobierno, seguramente se da el caso ocasionado por la acepción de los términos. En estas líneas se precisarán los conceptos mencionados iniciando por el primero. A

principios de este siglo se pone atención con gran intensidad sobre el gobierno corporativo y su función. Al respecto se apunta:

El *Gobierno Corporativo* es un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión. (Deloitte, 2013)

Es prudente aproximarse a la fragilidad de las fronteras entre lo público y lo privado, cuando se contempla como J. B. Say, economista francés (Osborne y Gaebler, 1997), acuña por el año de 1800, el concepto original de *entrepreneur* (empresario), al que se identificará en las siguientes líneas como Administrador, y dice:

El empresario (Administrador) traslada los recursos económicos de un área de más baja productividad a un área de productividad más elevada y mayor rendimiento.

Con base en este significado, Osborne y Gaebler proponen el concepto de *gobierno empresarial* aplicable a los sectores público, privado y social; pues en cada uno de ellos se ejercen los recursos para maximizar la productividad y la eficacia. En este sentido se estima que ambos conceptos pueden relacionarse al momento que cada uno de ellos integre en sus estructuras mecanismos y procesos reguladores de los actores que intervienen en los diferentes niveles existentes.

Como parte del recorrido conceptual realizado en este ensayo se sintetiza al señalar el buen ejercicio profesional del Administrador cuando aplica de forma creativa e inteligente los recursos con la finalidad de optimizar la productividad y la eficacia. En este último término es donde se encontrará la problemática del ejercicio materializado en el análisis de los cuatro documentos del CIPAD.

Gobernabilidad y gobernanza

Se sugiere que se integre al hilo conductor de este documento el término de *gobernabilidad* deduciendo a esta como la existencia de equilibrio o estabilidad que se observa en una sociedad (u organización), en relación con sus diferentes actores, con la finalidad de llegar a las metas u objetivos que se han planteado, donde los resultados están dirigidos a la sociedad (u organización) que pertenecen (Estrella, 2014).

Por otra parte, *gobernanza* es la estructura de una institución que se fundamenta en sus normas, caracterizándose por su transparencia y rendición de cuentas, ser autónoma y socialmente responsable; elementos que fortalecerán y cohesionarán el sistema y, en consecuencia, se llegará a la gobernabilidad de la sociedad (u organización). En otras palabras, es el estilo de gobernar (Estrella, 2014).

Si bien los conceptos convocados al estudio son gobernabilidad y gobernanza, se puede señalar que la práctica de ambos define el estilo de gobernar, son el ADN, y se estará fortaleciendo el actuar del gobierno corporativo o el gobierno empresarial. Pero si se adhiere el término sustentable, diferenciará aún más la actividad, producto o servicio que preste la organización, lo que la mantendrá no solo dentro de la tendencia actual de proteger y preservar el medio ambiente, también estará considerada como organización vanguardista.

Sustentabilidad y sostenibilidad

Existen diversos análisis sobre los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad, donde se advierte, para muchos, una diferencia mínima pero significativa al momento de interpretarla, esta sutileza se refiere al aspecto económico.

De acuerdo al informe *Brundtland: Our common future* (Nuestro futuro colectivo), publicado en 1987 hace mención al desarrollo sustentable y, actualmente, la

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, se apropia del concepto que expresa:

El *desarrollo sustentable* hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras (1987). (*sustentabilidad.uai.edu.ar, 2014*)

359

También Naciones Unidas conceptualiza:

El *desarrollo sostenible* como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (*un.org, 2014*)

Al presentar los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad, se aprecia que su contenido es prácticamente el mismo. Sin embargo, en la *Carta del CIPAD sobre El futuro que queremos* (Chirino, 2012), que se basa en documentos de UN, refiere a la *sostenibilidad* en los siguientes términos:

Los miembros del Consejo Iberoamericano de Administración, trabajaran para alcanzar un desarrollo sostenible provocando la construcción de un futuro económico, social y ambientalmente sostenible para nuestro planeta, estimulando el disfrute pleno, por consecuencia, de las generaciones presentes y futuras.

En el texto arriba expuesto, además de hacer referencia a la esencia de los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad referidos en párrafos anteriores, se menciona la interrelación y el equilibrio existente de tres dimensiones, la económica, la social y la ambiental para potencializar la sana convivencia productiva entre los individuos vigentes y las futuras generaciones para que ambos planos disfruten plenamente del mismo grado de bienestar. En este

documento y con el apoyo del concepto de sostenibilidad que el CIPAD hace suyo, se entenderá, bajo esos términos, la sustentabilidad, para que, a partir de ahí, se deduzca que las bases donde se desarrolla la estructura particular de la organización, su ADN, se encamina, si así se decide, a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Empresa Socialmente Responsable (ESR). Estos conceptos se entienden como sigue:

La Responsabilidad Social es una cultura empresarial, basada en principios de honestidad, transparencia y servicio. Da un valor agregado y ventaja competitiva a la empresa.

...con el fin de dar una mejora continua y asegurar la sustentabilidad y el éxito constante de la empresa.

Ser una Empresa Socialmente Responsable, ESR, es aquella que fundamente su visión y compromiso en políticas, programas, toma de decisiones y acciones que benefician a su negocio y que inciden positivamente en la gente, el medio ambiente y las comunidades en que operan, más allá de sus obligaciones, atendiendo sus expectativas.

(www.empresasocialmenteresponsable, 2014)

Es significativo tener presente que tanto el concepto de sostenibilidad referido en el documento CIPAD; así como las acciones para alcanzarla, son prácticamente obligadas e imprescindibles si se busca integrar a las organizaciones en un crisol dinámico y flexible contemporáneo, es decir, que tengan la capacidad de adaptarse y dirigirse a ser de clase mundial.

Comprender el párrafo anterior es esencial pues impulsa la orientación de acciones orientadas hacia la *calidad*, lo que provoca el cambio y redireccionamiento de las *organizaciones* en el sentido de desaprender para aprender la nueva propuesta, es decir, que sean *inteligentes*, como ya se ha comentado.

Consejo Ibero panamericano de Administración, CIPAD

Como se manifestó anteriormente, a partir del año 2005, el CIPAD ha trabajado diversos documentos orientados a la buena práctica profesional del graduado universitario en Administración. Para fines de este ejercicio y poder realizar un análisis posterior, se integran completos los contenidos de cuatro textos para tener tanto el conocimiento de los mismos así como su contexto adecuado. A partir de este momento, se debe tener presente la experiencia conceptual recorrida para hilvanar su esencia con las lecturas que se presentan a continuación y, posteriormente consolidarlos con el ejercicio de análisis y evaluación.

Cabe señalar que se ha manejado en el presente escrito y en los documentos que se refieren más adelante, el concepto de organización con la convicción de ser incluyente y no excluyente, entre los componentes o sectores (público, empresarial y social), en los que puede transitar el Administrador y, de esa forma, no delimitar o focalizar el buen ejercicio profesional del mismo, ampliándolo hacia lo universal.

De todos los documentos emitidos por el CIPAD, se eligieron para presentar en este contenido los siguientes:

- Conferencia Ibero panamericana sobre Administración y el Pacto Mundial.
- Principios para una educación responsable en Gestión.
- Carta sobre el líder prospectivo.
- Carta sobre el futuro que queremos.

La redacción íntegra se extrae del texto *La expresión Ibero panamericana del Administrador* (Chirino, 2012), la cual se expone a continuación:

Conferencia Ibero panamericana sobre Administración y el Pacto Mundial

El Consejo Ibero panamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas y Conferencias, inspirado en el sentimiento de la

Organización de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el Trabajo (OIT), la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción; hace suyos los principios del Pacto Mundial que se enuncian a continuación para llevar a cabo acciones que lo apoyen. Con esto el CIPAD se une para fortalecer la gobernanza mundial, reforzar la democracia y darle un nuevo sentido al multilateralismo, comprometiéndose a generar iniciativas innovadoras en el ámbito geográfico que le compete.

Derechos Humanos

Principio 1

Las organizaciones deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional;

Principio 2

Las organizaciones deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas Laborales

Principio 3

Las organizaciones deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

Principio 4

Las organizaciones deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;

Principio 5

Las organizaciones deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil;

Principio 6

Las organizaciones deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

Principio 7

Las organizaciones deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;

Principio 8

Las organizaciones deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental;

Principio 9

Las organizaciones deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

Principio 10

Las organizaciones deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Los presentes Principios del Pacto Mundial son adoptados por el Consejo Directivo del CIPAD y sus miembros de acuerdo a su Convocatoria el quince de noviembre de 2008.

Principios para una educación responsable en Administración

El Consejo Ibero panamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas, Cartas y Conferencias, inspirado en el sentimiento de la Organización de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el Trabajo (OIT), la Declaración de Río sobre el medio Ambiente y Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción; hace suyos los *Principios del Pacto Mundial para una educación responsable en Gestión*, que se enuncian a continuación para llevar a cabo acciones que lo apoyen. Con esto el CIPAD se une para fortalecer la gobernanza mundial, reforzar la democracia y darle un nuevo sentido al multilateralismo, comprometiéndose a generar iniciativas innovadoras en el ámbito geográfico que le compete. Así como alinear esfuerzos con la agenda global, con las metas del Desarrollo del Milenio de la ONU para el 2015 y con una formación en Administración sostenible y responsable, con un comportamiento comprometido con la sociedad.

Considerando que

- En las agitadas aguas de los mercados globales se ha vuelto esencial entender las conexiones fundamentales entre el mundo de los negocios, el medio ambiente y la sociedad. El papel de las empresas como una fuerza global se está volviendo más urgente y complejo; y los conceptos relacionados con responsabilidad social y sustentabilidad están ganando reconocimiento como elementos esenciales en la gestión de los negocios.
- La creciente complejidad e interdependencia requieren nuevas aproximaciones.
- Las compañías necesitan herramientas integradas de gestión que ayuden a implantar firmemente las preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus planteamientos estratégicos y en sus operaciones diarias. Ellas necesitan apoyo para internalizar e integrar estos temas en el corazón de sus negocios, comprometerse al diálogo con todos los grupos interesados y rendir cuentas públicas acerca de su comportamiento. Ellas precisan de líderes con talento y éticamente preparados, que puedan no sólo avanzar hacia las metas organizacionales de la empresa y cumplir con sus obligaciones legales y fiduciarias respecto a sus accionistas, sino que también estén preparados para enfrentarse al gran impacto y al potencial actual de los negocios, como fuerza global que ha de jugar un papel positivo para la sociedad.
- Cualquier cambio significativo y duradero en la conducta de las organizaciones hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad pasa por involucrar a las instituciones, especialmente la academia, que actúan más directamente como elementos inductores de los comportamientos (tanto de la organización como de la empresa). Las instituciones académicas ayudan a formar las actitudes y la conducta de los líderes, ya sea de una organización y/o empresa, por medio de la educación, la investigación, los programas de desarrollo gerencial, la formación empresarial y otras actividades, menos tangibles pero igualmente penetrantes,

como divulgar y abogar por nuevos valores e ideas. A través de estos medios, las instituciones académicas tienen el potencial para generar una onda de cambio positivo, ayudando así a asegurar un mundo donde tanto las empresas como las sociedades puedan florecer.

Las organizaciones de graduados universitarios en Administración, así como las instituciones de educación superior y altos estudios, involucradas en la educación de los actuales y futuros administradores, comprometemos dedicarnos voluntariamente a un proceso continuo de mejoramiento de los siguientes Principios y su aplicación, reportando sobre nuestro progreso a los grupos de interés e intercambiar prácticas efectivas con otras instituciones de graduados universitarios en Administración, así como las académicas:

Principio 1

Propósito:

Desarrollaremos las capacidades de los estudiantes para que sean futuros generadores de valor sostenible para la organización y/o empresa y la sociedad en su conjunto, y para trabajar por una economía global incluyente y sostenible

Principio 2

Valores:

Incorporaremos a nuestras actividades académicas y programas de estudio los valores de la responsabilidad social global, tal y como han sido descritos en iniciativas internacionales, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas

Principio 3

Método:

Crearemos marcos educativos, materiales, procesos y entornos pedagógicos que hagan posible experiencias efectivas de aprendizaje para un liderazgo responsable.

Principio 4

Investigación:

Nos comprometeremos con una investigación conceptual y empírica que permita mejorar nuestra comprensión acerca del papel, la dinámica y el impacto de las organizaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.

Principio 5

Alianzas público – privadas:

Interactuaremos con los administradores de las organizaciones para ampliar nuestro conocimiento de sus desafíos a la hora de cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente los modos efectivos de enfrentar tales desafíos.

Principio 6

Diálogo:

Facilitaremos y apoyaremos el diálogo y el debate entre educadores, empresas, el gobierno, consumidores, medios, de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y los demás grupos interesados, en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Entendemos que nuestras propias prácticas organizacionales deberán servir como ejemplo de los valores y actitudes que transmitimos a nuestros pares graduados universitarios en Administración y a los estudiantes.

Los presentes Principios del Pacto Mundial para una educación responsable en Gestión, son aprobados y adoptados, de acuerdo a su Convocatoria, por el Consejo Directivo del Consejo Ibero panamericano de Administración y sus miembros, el treinta de septiembre de 2010.

Carta sobre el líder prospectivo

Los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas, Cartas, Conferencias; hace suyo el espíritu del Foro Global responsable de la Educación en Gestión en las Naciones Unidas, que se llevó a cabo en Nueva York los días 4 y 5 de diciembre de 2008, y del documento sobre el líder mundial del mañana. Esto lo plasma al elaborar la Carta sobre el líder prospectivo, y

Declara

Al hablar de líderes, se tiene que tomar en cuenta que han existido, existen y existirán, y en cada uno de esos momentos las características que los distinguen se han visto incrementadas de acuerdo al contexto en que viven. Hoy en día, esas características se ven redimensionadas al observar que tienen que poseer una visión de futuro que incluya un horizonte amplio donde se consideren aspectos

que hasta ahora no se les otorgaba el peso específico en el desarrollo de la humanidad.

Esto nos muestra un mosaico de situaciones y espacios en el cual la toma de decisiones impacta con más fuerza en el desarrollo humano, en el desarrollo de las naciones y en la preservación del entorno en que vivimos en todos los sentidos. Esto implica que se tienen que considerar aspectos políticos, sociales y medioambientales, no solo locales, también regionales y mundiales.

El líder prospectivo posee las habilidades para dar lectura y dar respuesta al contexto convulso de los sectores (gobierno, empresarial y social), así como entender los riesgos y las oportunidades que se pueden presentar en las tendencias mundiales como las ambientales y sociales para una toma de decisiones que den certidumbre, rumbo y resultados en la estrategia.

El líder prospectivo es vanguardista y tiene el conocimiento y habilidades para entender y comprender a los actores de los escenarios políticos en un horizonte más amplio y sistémico, además de participar en la construcción de relaciones internas y externas con base en la asociación y dialogo eficaz, sin perder de vista la negociación.

El líder prospectivo toma las decisiones anticipándose al impacto que estas puedan tener en materia social y ambiental.

El líder prospectivo, esta consiente de las realidades que generan las tendencias donde se encuentran elementos como la corrupción, deficiente o mal funcionamiento de la estructura pública, sistemas legales precarios, desigualdad y pobreza, así como violaciones a derechos humanos. Además de tomar en cuenta el impacto que tiene la participación de las Organizaciones No Gubernamentales, ONG, y las Organizaciones de la Sociedad Civil, OSC, que tienen mucha influencia en el renglón de preservación del medio ambiente pero provocan sus actividades gran impacto en la política y en la opinión pública; situación que puede redundar en el desarrollo de la organización.

El líder prospectivo da respuesta a estos elementos a partir de un orden creativo, flexible, innovador, ágil, ético, responsable, sistémico y humanista. Consiente que son el contexto y los agentes externos a la organización los que estimulan el cambio en la cultura organizacional a través del fortalecimiento de capacidades organizativas en la construcción de conocimientos pertinentes y habilidades en los integrantes de toda la organización.

El líder prospectivo desarrolla la capacidad de comunicación y recepción de información verbal relevante para detectar, además de las inquietudes expresadas

por los integrantes de la organización, la capacidad de los individuos en diferentes áreas y que pueden potencializar la productividad y competitividad de la misma.

El líder prospectivo, busca la forma de acceder a la actualización continua, permanente, en diferentes formatos para desarrollar sus capacidades y habilidades. Estar preparado para dar respuesta a los desafíos urgentes y realizar cambios transformacionales.

El líder prospectivo posee conocimientos para desarrollar y desenvolverse óptimamente en su organización y contexto con las siguientes habilidades:

- Comprensión del contexto cambiante de los negocios, los riesgos y oportunidades de las tendencias ambientales y sociales.
- Respuesta efectiva en la toma de decisiones estratégicas.
- Conducir a la organización ante la complejidad y la ambigüedad con mentalidad amplia, flexible, sensible al cambio creativo, innovador y original para resolver problemas, aprender de errores propios y ajenos, generar equilibrio a corto plazo y fortaleza a largo plazo.
- Comprensión del impacto que tienen la interdependencia de acciones y la gama de consecuencias mundiales que pueden tener las decisiones a nivel local.
- Toma de decisiones racionales y éticas.
- Conectividad con los actores de diferentes escenarios con relaciones efectivas tanto internas como externas de la organización y de todos los sectores, públicos, privados, OSC y ONG.
- Desarrollar relaciones constructivas para protección y creación de valor a los productos o servicios, sobre todo que se dirijan a la preservación del medio ambiente.
- Adaptación de la organización ante la diversidad. Esta se tiene que dar con visión sistémica para que se anticiparse al cambio con un sentimiento de interculturalidad.

Los líderes tienen que formarse en las Instituciones de Educación Superior, IES, y fortalecerse en las agrupaciones de profesionales graduados universitarios en Administración o áreas afines, con base en la educación y capacitación que impartan para desarrollar dichas capacidades.

Las organizaciones tienen que dar prioridad y facilitar el desarrollo de líderes prospectivos, así como reconocer el papel que juegan y la responsabilidad que tienen las IES, los académicos, los capacitadores, facilitadores y el coach, así como todos aquellos que su profesión sea acercar el aprendizaje y desarrollar líderes prospectivos ya sea dentro o fuera de las organizaciones.

La presente Carta sobre el líder prospectivo, del Consejo Ibero panamericano de Administración, es aprobada por el Consejo Directivo del CIPAD de acuerdo a su Convocatoria el treinta de julio de dos mil doce, con el compromiso de enriquecerla, difundirla y ejercerla.

Carta sobre el futuro que queremos

Los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración, con fundamento en su Reglamento, Normas, Cartas, Conferencias, y específicamente apoyado en sus Conferencias sobre Administración y el Pacto Mundial; y sobre medio ambiente y sustentabilidad; emitidas el quince de noviembre de 2008; hace suyo el espíritu del documento final dado a conocer en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, Río +20. Esto lo plasma al elaborar la Carta sobre el futuro que queremos, y

Declara

Los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración, respetando la autonomía de cada uno de ellos y las legislaciones que rigen en sus países de origen, tienen la convicción de renovar el compromiso de trabajar en favor de un desarrollo sostenible, integral, sistémico, creativo e innovador.

Los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración, trabajaran para alcanzar un desarrollo sostenible provocando la construcción de un futuro económico, social y ambientalmente sostenible para nuestro planeta, estimulando el disfrute pleno, por consecuencia, de las generaciones presentes y futuras.

Los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración, sostienen que el impacto de su quehacer profesional cotidiano tiene que estar dirigido con un accionar que aleje cada vez más a la humanidad de la pobreza para observar un desarrollo sostenible en nuestros espacios laborales que impacten localmente, regionalmente y globalmente, de acuerdo a su actividad.

Los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración, reconocen que aún existen modalidades insostenibles, pero también se han promovido y generados modalidades sostenibles en los renglones de producción y consumo, al mismo tiempo que se han estipulado la protección y ordenación de la base de recursos naturales que estimulan el desarrollo económico y social.

Los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración, tienen que generar un crecimiento sostenido que contemple la inclusión y equidad de todos los individuos, con el objeto de crear mayores oportunidades para que reduzcan la desigualdad e incrementen el nivel de vida básico, con base en un ordenamiento integral y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas que estén involucrados en el desarrollo económico, social y humano.

Todo cambio genera retos, y los miembros del Consejo Ibero panamericano de Administración tienen un reto de alto impacto ante los nuevos problemas y los emergentes. Esto se da cuando la toma de decisiones y su ejecución también estén dirigidas a conservar, regenerar, restablecer y provocar actitud resiliente para la preservación de los ecosistemas.

La presente *Carta sobre El futuro que queremos*, del Consejo Ibero panamericano de Administración, es aprobada por el Consejo Directivo del CIPAD de acuerdo a su Convocatoria el treinta de julio de dos mil doce, con el compromiso de enriquecerla, difundirla y ejercerla.

Hacia la gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad

Con la finalidad de analizar los documentos mencionados y con base en el esquema propuesto por David Osborne y Ted Gaebler (1994), cuando se refieren, principalmente, a su propuesta dirigida hacia *Un nuevo Modelo de Gobierno*, se presentan íntegros, con la intensión expuesta en párrafos anteriores, los documentos emitidos por el CIPAD, dando a luz el cuestionamiento natural sobre cuál es la relación que existe entre sus contenidos y los renglones de organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad.

El presente ejercicio hace una aproximación para encontrar el(los) factor(es) común(es) entre los documentos previos, si bien ese elemento es el buen ejercicio o actuación profesional del Administrador, se analizará si en los contenidos

mencionados se observa, entre los ejes temáticos que se sintetizan, ese dispositivo. Para el caso se elabora el siguiente cuadro:

Documentos	Ejes temáticos					
	Derechos Humanos	Normas laborales	Medio ambiente	Lucha contra la corrupción		
Administración y Pacto Mundial						
El líder prospectivo	Preservación del medio ambiente	Visión sistémica. Agente de cambio.	Toma de decisiones estratégica	Desarrollo Humano	Capacidad de comunicación. Potencializar productividad y competitividad.	Acceso a la actualización continua
El futuro que queremos	Desarrollo sostenible, sistémico, creativo e innovador	Equidad en todos los individuos	Generar cambio	Actitud resiliente	Preservar los ecosistemas	
Principios para una educación responsable en Gestión	Aprendizaje de liderazgo responsable	Valor sostenible, social, ambiental y económico	Alianzas público-privadas	Facilitar diálogo entre actores de diferentes sectores sobre responsabilidad social, global y sostenibilidad		

Fuente: Chirino Sierra, Alejandro, 2014, con datos del CIPAD.

David Osborne y Ted Gaebler en su libro *Un nuevo Modelo de Gobierno* (1994), comentan que existen diferencias importantes para desarrollar los sistemas de evaluación tanto para el gobierno, así como para el sector empresarial, en general para las organizaciones. Si bien el CIPAD dirige sus trabajos a todos los sectores, es interesante hacer el ejercicio para conocer si responden al esquema de evaluación.

Los tres puntos de evaluación que proponen Osborne y Gaebler son:

1. *Evaluar un proceso y evaluar los resultados es muy diferente.*

En el sector público cuando evalúan el desempeño se dirigen a la magnitud de su producción (cuántos oficios hacen, cuántos reciben, en qué tiempo, por ejemplo), sin embargo, esto no garantiza los resultados.

Los administradores se preparan, desafortunadamente, para integrar e implementar procesos, con base en normas preestablecidas en las organizaciones, relegando lo más importante, es decir, que es una pérdida de tiempo, energía y recurso implementar de forma impecable un proceso si este no adquiere los resultados que se han determinado.

- *Comentario*

En este sentido, es importante señalar que, si bien el CIPAD ha generado un número importante de documentos, no se ha llegado a la evaluación del impacto que ha tenido en los países Miembros. Se recomienda que se evalúe el proceso conjuntamente con el resultado, tanto en este punto como en los subsecuentes, esa sería la mancuerna.

2. *Evaluar la eficiencia y evaluar la eficacia tienen sus diferencias profundas.*

Aquí se precisan los dos conceptos de acuerdo a Osborne y Gaebler:

- *Eficiencia* mide el costo de cada proceso de producción.
- *Eficacia* mide la calidad de esa producción, es decir, hasta qué punto ésta alcanza el resultado estimado.

En otras palabras, cuando se evalúa la eficiencia de una actividad se conoce cuánto cuesta, por otro lado, al evaluar la eficacia se conocerá si la inversión cubre los estándares deseados; lo que impacta directamente en la toma de decisiones.

Como se comenta en el primer punto, generalmente se evalúa la eficiencia, es decir, solo la mitad del proceso y se deja de lado la eficacia, lo que genera argumentos que alimentan perspectivas donde, por lo general, se distorsiona el horizonte para la toma de decisiones, siendo éste prácticamente lineal (o lo que se conoce como el fenómeno *línea de ensamble*) y, en consecuencia, el cambio que genere no es el adecuado para permitir establecer mejores escenarios de resiliencia o sensibilidad dentro de las organizaciones, es decir, con la disposición de *desaprender para aprender o aprender a aprender*.

- *Comentario*

Evaluar este punto es complicado para el CIPAD dada la característica de su estructura, sin embargo, se puede deducir que la eficacia de sus documentos elaborados corresponde al costo determinado por cada uno de sus Miembros, y va de acuerdo a su proceso de aprobación.

Por lo que respecta a la eficacia, medirla lleva un proceso prolongado ya que la difusión de cada documento puede darse en un tiempo razonable, pero el impacto que este tenga en su esfera de influencia, así como la profundidad del mismo puede necesitar, comparativamente, un espacio muy amplio de medición, quizá años. En este renglón, CIPAD aún no tiene ese cálculo, es una tarea pendiente.

3. *Los resultados de un programa y los resultados de una política, también tienen su dosis sustancial de diferencia.*

Al igual que los puntos uno y dos, regularmente se queda la evaluación en un extremo del proceso, en este caso en el extremo donde se observan los resultados del programa ya que, para evaluar los resultados de una política,

se requiere de crecer la muestra o darle más amplitud al momento de ser delimitada, con la finalidad de generar la información requerida y pasar a su análisis.

Para dejarlo más claro, un programa puede tener o no buenos resultados, pero para conocer qué opinión se tiene de la política, es necesario recurrir a los que se ven impactados por la misma a través de preguntas.

- *Comentario*

Es relevante mencionar que los documentos elaborados o adoptados por el CIPAD forman parte de un programa elaborado por su Presidente y/o por su Consejo Directivo, mismo que pasa por escrutinio de los Miembros, por lo que, al ser concluido su proceso de aprobación, genera por sí mismo un resultado.

Si bien los documentos son aprobados por los Miembros del CIPAD, en la medida que se haga difusión de sus contenidos y se obtenga retroalimentación obtenida por alguna herramienta de medición aplicada a los que se vean impactos por el ejercicio o el contenido de los mismos, en ese momento se podrá obtener o ampliar la valoración de la política. De tal suerte que falta construir la herramienta de medición y/o recuperar la retroalimentación que emane de fuentes diferentes a los Miembros del CIPAD, labor que no debe dilatar en su implementación.

Organización Inteligente, un ejercicio de gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad

Conclusiones

Una vez matizados en la tabla anterior los elementos relevantes que aparecen en cada documento citado del CIPAD, e identificar los factores relacionados con los renglones del presente ensayo como son organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad; se procede a la interpretación de los conceptos expuestos para deducir que:

- Manejar el *cambio* donde las organizaciones tienen que *desaprender para aprender (organización inteligente)*, requiere de un *liderazgo* que ayude a la enseñanza de nuevas propuestas e innovadores estilos de productividad para ser más competitivos en las organizaciones. Demanda un liderazgo que refleje el sentir de su comunidad, que impulse estrategias que contemplen la equidad, la rendición de cuentas, el equilibrio normativo donde se estimule el Desarrollo Humano que promueva, si es el objetivo, una *Empresa Socialmente Responsable*.
- Si las organizaciones están alineadas al espíritu de los conceptos expuestos, con base en el *pensamiento sistémico*, pueden buscar el equilibrio entre la buena actuación o ejercicio profesional del Administrador y las necesidades que demanda la sociedad en su conjunto (*gobernabilidad*).
- Cada documento del CIPAD expuesto en el presente ensayo, integra en buena medida las recomendaciones que demanda el buen ejercicio o actuación profesional del Administrador (*gobernanza*) lo que, en consecuencia, dará mayor y mejor certeza en la *toma de decisiones* dentro de las organizaciones.

- Los contenidos de los documentos del CIPAD van dirigidos a *potencializar la estructura de la organización* que incida en el *Desarrollo humano* de quienes la integran al mismo tiempo que impacte esa actividad en su entorno y que genere un valor sostenible, social, ambiental y económico (*sustentabilidad*).
- El concepto de *Administración* emitido por la Organización Latinoamericana de Administración, abarca el contexto de organización inteligente, gobernabilidad, gobernanza y sustentabilidad, lo que, además de estar alineado con otras ópticas referente a este mismo concepto, provoca re potencializar la productividad y competitividad en las organizaciones, dirigiéndolas hacia procesos que la elevaran a dimensiones de *calidad mundial*.

Referencias

Chirino Sierra, Alejandro. 2010. *El andar del Administrador Latinoamericano*. OLA CIPAD. México.

Chirino Sierra, Alejandro. 2011. *Una lectura global para admitir el cambio en la administración estratégica de México*. Tesis para ingresar a la Academia Nacional de Historia y Geografía, patrocinada por la Universidad Nacional Autónoma de México.

Chirino Sierra, Alejandro. 2012. *La expresión del Administrador Iberoamericano*. OLA CIPAD. México.

Franklin F., Enrique Benjamín. 2007. *Auditoría Administrativa*. México. Mc Graw Hill, 2° edición. P 744.

Hamel, Gary; Breen Bill. 2008. *El futuro de la Administración*. Colombia, Editorial Norma. Pp. 3-47, 202.

Kotler, Philip; Caslione, John A. 2009. *La Ciencia del Caos*. España, Centro de Libros. p. 59.

Prahalad, C. K. 2010. *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Colombia. Editorial Norma. P XX.

Osborne, David, Gaebler, Ted. 1994. *Un nuevo Modelo de Gobierno*. México.

Osborne, David, Gaebler, Ted. 1997. *Un nuevo Modelo de Gobierno*. España. Gernika, 2ª. Reimpresión. Pp.20-21, 65-66.

Thomas, Mark. 2008. *Los gurús del liderazgo*. México. Panorama. Pp. 23-36.

<http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo>

<http://www.empresasocialmenteresponsable.com/>

www.sustentabilidad.uai.edu.ar/.../uais-sds-100-002%20-%20 10 marzo 2014

www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml 10 marzo 2014

www.ciza.mx/apps/site/files/gobernabilidad_gobernanza.pdf

Estrella Díaz, Ericka N. 10 marzo 2014. *Gobernabilidad y Gobernanza*.

El Liderazgo como factor clave para el éxito de un gobierno corporativo sustentable

Prof. Dra. Dora Ramírez de Colmán.

Prof. Mag. Gladys Paiva de Báez- Docente

Facultad de Ciencias Económicas de la

Universidad Nacional de Asunción – Paraguay.

Miembro de OLA- Organización Latinoamericana de Administración

SINTESIS

Este artículo versa sobre la importancia de un buen gobierno corporativo, para que las empresas sean eficientes, efectivas y atrayentes para los diferentes estamentos, entre los cuales se destacan la de los accionistas y de los talentos humanos. Centra su desarrollo sobre una de las funciones interpersonales de los directivos de un gobierno corporativo, para asegurar el éxito sustentable deseado, nos referimos al LIDER, LIDERAZGO.

379

En el presente siglo, era de la globalización y del conocimiento es necesaria la complementación de la gestión y el liderazgo, son dos sistemas de administración y decisión distintas pero indispensables para el logro de los objetivos organizacionales.

En la actualidad, la mayoría de las empresas, tienen directivos con excelente capacidad de planificación, organización, dirección y control, pero con grandes debilidades en el campo del liderazgo. Las empresas deben tener la capacidad de formar y desarrollar gestores y líderes al mismo tiempo.

Existen varias metodologías para desarrollar cualidades y conductas, pero para que esto ocurra es preciso preguntarse: Si los directivos están dispuestos a trabajar incorporando a su ser y quehacer cualidades y conductas relacionadas con la actitud, inspiración e interrelación.

Palabras Claves: Gobierno Corporativo-Directivos- Liderazgo- Lideres-Sustentable- Poder-Autoridad- Motivación- Cualidades-Conductas.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es tan importante el gobierno corporativo como un desempeño financiero eficiente. Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen gobierno corporativo, ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas.

380

Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior, el gobierno corporativo lejos de ser una moda, se considera un concepto necesario para la sustentabilidad y crecimiento de las empresas.

Es necesario tener claro que el gobierno corporativo, se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las organizaciones. El gobierno corporativo se ocupa de la relaciones entre la alta Gerencia, el directorio, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y las otras partes interesadas.

Esta definición se centra en tres elementos claves:

1.-La dirección, se refiere a todas las decisiones que se relacionan con fijar la dirección estratégica general de la organización, tales como :

- Decisiones estratégicas de largo plazo
- Decisiones de inversiones de gran escala
- Fusiones y adquisiciones
- Planeación de la sucesión de la designación de ejecutivos claves, como el director general de la organización.

2.- El Control, se refiere a todas las acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas arriba.

3.- Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la organización, son las interacciones, entre los accionistas, los directores y los ejecutivos

Ampliando esta definición podemos afirmar que el trabajo del directivo abarca funciones interpersonales, informativas y decisorias. Llevar a cabo estas funciones requiere un cierto número de aptitudes: ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir recursos

Las funciones del Gobierno corporativo

Las funciones del Gobierno Corporativo incluyen 10 funciones. La autoridad formal, da lugar a tres funciones interpersonales, que son; CABEZA VISIBLE, LIDER, ENLACE, que a sus vez originan tres funciones informativas: DETECTOR, PROPAGADOR Y PORTAVOZ; Estos dos conjuntos de funciones, permiten al directivo desarrollar las 4 funciones decisorias: PROMOTOR, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, DISTRIBUIDOR Y NEGOCIADOR.

El presente artículo versará sobre una de las funciones interpersonales del directivo: “**Líder**”

La literatura sobre dirección de empresas corporativas, ha reconocido desde siempre esta función, de líder, en especial sus aspectos más relacionados con la motivación.

El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener carisma u otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla.

Por el contrario, el liderazgo y la gestión, son dos sistemas de decisión distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Los dos son necesarios para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil.

En la actualidad, la mayoría de las empresas, tienen un exceso de gestión y un defecto de liderazgo. Tienen que desarrollar su capacidad para ejercitar el liderazgo. Las sociedades de éxitos no esperan a que los líderes surjan espontáneamente. Buscan activamente a personas que tengan potencial de liderazgo y los someten a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho con una cuidadosa selección, formación y apoyo, docenas de personas pueden desempeñar funciones de liderazgo en una organización empresarial.

No obstante, a la vez que mejoran su capacidad para liderar, las empresas deberían recordar que un liderazgo fuerte con una dirección débil, no es mejor, y en ocasiones puede llegar a ser peor, que lo contrario. El verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y en conseguir que ambos se equilibren entre sí.

Por supuesto, no todo el mundo puede ser bueno como líder y como director. Algunas personas tienen la capacidad de llegar a ser extraordinarios gestores, pero nunca serán líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por una serie de razones, tiene dificultades para convertirse en gestores

eficientes. Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas y se esfuerzan por conseguir que se integren en su equipo.

De todas formas, cuando se trata de preparar a personas para que desempeñen funciones ejecutivas, estas empresas hacen bien en desentenderse de las recientes teorías que afirman que una persona no puede gestionar y liderar. Por el contrario intentan crear **líderes - gestores**.

Cuando las empresas comprenden las diferencias fundamentales entre el liderazgo y la gestión, pueden empezar a preparar a sus mejores empleados para que ofrezcan ambas.

La diferencia entre la gestión y el liderazgo

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XXI: La aparición de las grandes organizaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas, tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión, aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del Cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los cambios tecnológicos rápidos, la globalización, la liberalización de los mercados, la saturación de los sectores intensivos en capital, los tiburones financieros armados con bonos basura y la demografía cambiante de la fuerza laboral (Turbulencia generacional), se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que hacer lo que se hacía en el pasado, o hacerlo un 5 % mejor, ya no sirve para conseguir el éxito.

Cada vez son necesarios más cambios fundamentales para sobrevivir y competir con efectividad en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo.

Las empresas gestionan la complejidad en primer lugar, mediante **La planificación y la elaboración de presupuestos**; fijando objetivos o metas para el futuro, estableciendo etapas detalladas para alcanzar los objetivos y después asignando recursos para llevarlos a cabo. Por el contrario, a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio constructivo se debe empezar **por fijar una orientación**; elaborando una visión del futuro junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

En el campo de la gestión, la capacidad para realizar este plan se desarrolla **mediante la organización y la dotación de personal**; creando una estructura de organización y un conjunto de puestos de trabajo para cumplir los requisitos del plan, poniendo en esos puestos a personas cualificadas, comunicando el plan a estas personas, delegando la responsabilidad para la ejecución del plan, e ideando sistemas para controlar esa ejecución. Por otra parte, la actividad equivalente en la esfera del liderazgo es **la coordinación de personas**. Esto significa comunicar la nueva orientación a las personas que puedan formar coaliciones, comprendan la visión y se comprometan a alcanzarla.

Por último, la gestión asegura la realización del plan mediante **El control y la resolución de problemas**; comparando con cierto detalle los resultados con el plan original, mediante informes, reuniones y demás instrumentos; analizando las desviaciones; y después planificando y organizando para resolver los problemas. En el caso del liderazgo, para alcanzar la visión hace falta **motivación e inspiración**; consiguiendo que las personas avancen en la dirección adecuada a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan.

Poder y autoridad: una confusión histórica

Es frecuente escuchar que se llame líder a cualquier persona con capacidades oratorias, con personalidad magnética o carismática que mueva masa o exalte multitudes, o que incluso sin poseer estas características, esté al frente de una nación, una iglesia o una institución de cualquier tipo.

Nuestra cultura ha hecho del liderazgo una cuestión:

- ◆ De cantidad más que de calidad;
- ◆ De formas e imágenes que de virtudes;
- ◆ De estatus más que de capacidades;
- ◆ De exteriores más que de interiores;

Sin embargo, ser líder es:

- ◆ Tan sólo un membrete en la puerta de la oficina
- ◆ Una cuestión de cifras, números o estadísticas
- ◆ Gozar del “reconocimiento público” aunque éste se sustenta en cuestiones de moda o mercadotecnia?

El liderazgo es producto de un proyecto de vida orientado sobre todo al servicio, no a la búsqueda del poder

El liderazgo es consecuencia de un modelo de vida personal. Que se gana y edifica día a día. Ciertamente es que algunas personas nacen con determinadas características que les permiten convertirse en líderes; sin embargo la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo.

Para que un líder lo sea en toda la extensión de la palabra, deberá necesariamente contar con el voto de confianza de sus seguidores, dado que estos han delegado en él autoridad sobre sus personas en lo referente a toma de decisiones y las acciones a seguir.

Por tanto el líder que fundamente su quehacer en la autoridad, si bien es cierto puede llegar a ejercer el poder, lo hará siempre en beneficio de todos. El líder que se sustenta sólo en la fuerza del poder, puede lograr que se realicen las acciones deseadas a costa de eliminar intelectual y emotivamente a sus seguidores, lo cual representará, tarde o temprano un retroceso, no sólo para los seguidores, sino también para el líder mismo.

En este sentido, recordemos que la historia siempre ha sido juez de los actos humanos. Por ello, hay que tener presente el bello pensamiento de Ghandi:

“Cuando me desespero, recuerdo que siempre ha triunfado el amor. Grandes tiranos han tenido poder, pero tarde o temprano han sucumbido inexorablemente”.

Motivar a las personas versus controlar y resolver problemas

Puesto que el cambio es la función del liderazgo, ser capaz de generar un comportamiento enérgico es importante para hacer frente a las barreras inevitables al cambio.

Según la lógica de la gestión, los mecanismos de control comparan el comportamiento del sistema con el plan y toman medidas cuando se detectan desviaciones. En una fábrica bien gestionada, por ejemplo, esto significa que el proceso de planificación establece unos objetivos de calidad sensatos, el proceso organizado crea una organización que permita alcanzar esos objetivos, y el

proceso de control garantiza que los fallos de calidad se detecten de inmediato, y no en un plazo de 30 o 60 días y se corrijan.

El liderazgo es diferente. Conseguir llevar a cabo grandes visiones requiere un estallido ocasional de energía. La motivación y la inspiración, dan energía a las personas, no impulsándolas en la dirección adecuada, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades humanas de éxito, un sentimiento de comunidad aprecio y autoestima, una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. Estos sentimientos nos emocionan profundamente y provocan una respuesta intensa.

Los buenos líderes motivan a las personas de muchas maneras. En primer lugar, siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Los líderes también implican a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización. Otra importante técnica de motivación consiste en apoyar los esfuerzos de los empleados para poner en práctica la visión, ofreciéndoles formación, información y sirviendo de modelo con lo que se ayuda a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima.

Los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no sólo dan a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización, que se preocupa de ellos. Cuando se ha hecho todo esto, el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo. Cuanto más característico del entorno empresarial sea el cambio más deberán motivar los líderes a las personas para que también ofrezcan liderazgo. Cuando esto se consigue el proceso suele reproducirse, trasladando el liderazgo a todos los niveles de la organización. Esto es una característica muy valiosa, porque hacer frente al cambio en cualquier actividad compleja exige iniciativas de múltiples personas. Si no, no se consigue nada.

La gestión controla a las personas, impulsando en la dirección adecuada; el liderazgo las motiva satisfaciendo necesidades básicas.

La motivación, todo un descubrimiento

“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos, sino por la falta de compromiso, la capacidad de trabajar en equipo y la disposición a la movilidad”.

La motivación en el mundo de trabajo tuvo un “descubridor” Elton Mayo, cuando al analizar cómo afectaban los factores exógenos a la productividad de un grupo de trabajadoras de una fábrica se encontró con una grata sorpresa. Ni la luz, ni la temperatura influían sencillamente en el aumento de productividad registrado durante las pruebas. La principal causa era que estas profesionales habían sido seleccionadas y sentían reconocido su trabajo. Mayo descubrió de esta forma las llamadas “necesidades sociales” en el trabajo: los profesionales no solo buscan comodidad y salario en su trabajo como pensaba Taylor, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificados que se sientan. Fue un gran descubrimiento para la época que enterró con himnos y salvas el pensamiento taylorista. Mayo inauguró con esta investigación la Escuela de las Relaciones Humanas.

Desde entonces hasta ahora, diversos autores han contribuido a explicar que es lo que nos motiva y nos hace levantarnos por las mañanas para ir a trabajar. Pero el mundo de las motivaciones continúa siendo resbaladizo. Se han desarrollado diversas teorías y tipologías, algunas con más seguidoras que otras. David McClelland es el padre de uno de los análisis más importantes sobre la motivación laboral, estudió en profundidad los motivos o necesidades- normalmente inconscientes- que permiten explicar los comportamientos de las personas en su interacción con otros en el trabajo. Estos motivos, llamados Sociales, los clasificó en tres tipos:

- *Logro*: Alcanzar o superar un estándar de excelencia y/o mejorar el propio nivel de desempeño.
- *Afiliación*: Generar y mantener buenas relaciones con las personas.
- *Poder*: Lograr influir en los demás y conseguir que otros hagan cosas que no habrían hecho sin esa influencia.

La razón por lo que la gente permanece en una compañía es porque es un gran lugar de trabajo, es como pertenecer a un gran equipo deportivo, los jugadores realmente buenos quieren rodearse de otros jugadores realmente buenos. En segundo lugar a la gente le gusta trabajar en un entorno de liderazgo, por ellos es clave crear una cultura de líderes.

Y en tercer lugar está trabajando por un motivo más alto que un cheque ó una variedad de opciones. El más elevado propósito es cambiar la forma en que el mundo trabaja, vive y actúa.

Estas son las tres razones por la que un profesional puede desear trabajar en una compañía. Son tres motivos diferentes que la empresa debe satisfacer.

Cada profesional tiene unas diferentes necesidades que intentará satisfacer en la organización que decida o pueda estar. Antes de gestionar el talento se ha de reflexionar sobre qué tipo de profesionales desea contratar la empresa y qué necesidades podrá satisfacer para comprometerles, es decir cómo va a crearles valor.

Los intangibles más valiosos y las mejores esencias y cualidades que puede aportar el talento humano a la organización pertenecen al campo de lo que las personas dan sólo si quieren. La última paradoja consiste en qué, siendo este talento humano el principal patrimonio de una organización, no pertenece en el fondo a ella sino a cada persona.

El liderazgo es de ida y vuelta

El líder y sus seguidores siempre se influyen recíprocamente. Cuando se habla de liderazgo, necesariamente se habla de un binomio integrado por el líder y sus seguidores. De la misma forma en que no se puede entender la sed sin el agua, el hambre sin la comida, no se puede hablar de un líder sin seguidores. Simple y sencillamente no hay líder si no hay seguidores y viceversa.

390

El liderazgo es un sistema dinámico en el que las energías o influencias siguen un movimiento que va del líder a los seguidores y viceversa, con lo cual los líderes se convierten en seguidores y los seguidores en líderes. Incluso los seguidores influyen en sus líderes y los impactan a tal grado que se convierten en fundamento, causa y fin de la misión y lucha de su actuar cotidiano. Para que este fenómeno genere resultados positivos, de crecimiento para ambos elementos del binomio líder-seguidor, es necesario, que tanto uno como el otro muestren humildad, apertura y sentido de servicio.

Escasez de líderes y necesidad de héroes.

Aquellos a quienes motive la idea y el reto de ser un auténtico líder deben saber que el costo que debe pagar es muy alto e implica un esfuerzo y una dedicación profunda.

Sólo puede aspirar al auténtico liderazgo aquel héroe que esté dispuesto a construirse día a día como mejor persona y que acepte que habrá momentos en que el entorno lo desalentará para que desista de su intento de ser cada vez mejor individuo.

Necesitamos con urgencia de héroes, que aunque no posean súper-poderes, entiendan su misión en la vida como una oportunidad no sólo para rescatar de lo

más hondo de sí mismos sus cualidades y valores más nobles, sino también para ponerlos al servicio de los demás.

Cualidades y conductas de todo líder.

DE ACTITUD:

- GENEROSIDAD: “Hay más felicidad en dar que en recibir”
- VALENTIA: “Impulsa a hacer lo correcto y valioso”
- CONVICCIÓN: “Comprometerse con su vocación y metas”
- SABIDURÍA: En tanto el enciclopedista o ilustrado sabe mucho de todo, el sabio sabe, sin embargo, lo esencial de lo verdaderamente importante.
- RIESGO: “Estar dispuesto a hacer”

391

DE INSPIRACION

- MOTIVACIÓN: “Lo que se genera dentro de uno mismo”
- PASIÓN: “Es un fuego interior”, “La pasión destruye más prejuicios que la filosofía”
- CONGRUENCIA: “Es la identidad entre lo que se piensa, se dice, siente y se hace.
- CREDIBILIDAD E INTEGRIDAD: “La gente sabe admirar a quien sabe ser uno, es decir a quien es el mismo en toda situación”.
- FE Y ESPERANZA: “Qué los seguidores tengan la certeza que serán guiados por el camino adecuado y medidas idóneas”.

DE INTERRELACION

- DISPOSICION Y PRESENCIA: “Hacer sentir su presencia y disposición para estar al tanto de las necesidades de su seguidores: Presente, visible”.

- COMUNICACIÓN: “Todo líder debe ser un gran comunicador: a quien, cuando, pero sobre todo como debe llegar.”
- CAPACIDAD DE ESCUCHAR: “Hasta que hayas aprendido a escuchar se te otorgará el derecho de hablar.” Sabiduría India
- CONVENCIMIENTO Y NEGOCIACIÓN: Una de las habilidades que todo líder debe desarrollar es la de generar “Territorios comunes”, generar condiciones en las que todos ganen.

UN MENSAJE QUE SINTETIZA ESTAS CUALIDADES:

“Ghandi tenía salud mental porque en él, la palabra, el dogma y la acción era la misma cosa; estaba integrado, tal es el significado de la integridad”
Louis Fischer.

Directivos y líderes

Cuál es el modo ideal de fomentar el liderazgo? Todas las sociedades dan sus propias respuestas a esta pregunta y cada una de ellas en sus búsquedas de respuestas determina su preocupación más profunda acerca de los fines, la distribución y los usos del poder. El mundo de los negocios ha aportado su respuesta a la cuestión del liderazgo dando origen y desarrollando una nueva casta: la de los directivos.

Al mismo tiempo, este mundo ha establecido una nueva ética del poder que favorece el liderazgo colectivo por encima del individual, el culto del grupo por encima del de la personalidad. Aunque el liderazgo de los directivos asegura la competencia, el control y el equilibrio de las relaciones de poder entre grupos, por desgracia, no garantiza necesariamente la imaginación, la creatividad o el comportamiento ético al guiar los destinos de una empresa.

La personalidad del directivo versus con la del líder

Una cultura directiva destaca la racionalidad y el control. Ya dirija sus energías hacia objetivos, recursos, estructuras de organización o hacia las personas, un directivo es una persona que resuelve problemas. El directivo se plantea la pregunta: Que problemas hay que resolver y cuáles son los modos mejores de obtener resultados para que las personas continúen colaborando con esta organización?. Desde esta perspectiva, el liderazgo no es más que un esfuerzo práctico para dirigir empresas; y para cumplir con su cometido, el directivo necesita que muchas personas funcionen con eficacia en diferentes niveles de posición y responsabilidad. No hace falta genio ni heroísmo para ser directivo, sino más bien constancia, una mente fuerte, trabajar duramente, inteligencia, capacidad analítica y, tal vez lo más importante, tolerancia y buena voluntad.

Finalmente, PREPARACIÓN + PASIÓN + RESPETO+ CONFIABILIDAD+ INTEGRIDAD, es lo que genera LIDERAZGO SUSTENTABLE, y esta es la forma de liderazgo que el mundo actual está necesitando. Debemos admirar, imitar y pregonar

CONCLUSIÓN

La conclusión a la que podemos llegar es que los directivos y los líderes son dos personas muy diferentes pero necesarias para el éxito de un gobierno corporativo. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se llevan a cabo. Por otra parte, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía.

Las empresas, para sobrevivir y tener éxito en el presente siglo, necesitan tanto a los directivos como a los líderes. Por esta razón las empresas deben encontrar maneras de formar a buenos directivos y desarrollar líderes al mismo tiempo.

Para convertirse en líderes, los directivos necesitan transformar sus valores personales en acciones intencionadas, deben tener presente en todo momento, que una de sus funciones más importantes es hacer sentir su presencia y disposición para estar al tanto de las necesidades de sus colaboradores. La presencia que demandan los colaboradores es obviamente no solo de carácter físico, sino de orden emocional.

Otras de las habilidades fundamentales que todo directivo debe desarrollar es la capacidad de comunicarse con sus colaboradores.

La comunicación no es la mera transmisión de información: se debe cuidar que esta información llegue a quien debe llegar, cuando debe llegar, pero sobre todo como debe llegar.

Es sorprendente descubrir cómo el problema número uno de la gran mayoría de las organizaciones humanas tiene que ver con el hecho de que no nos sabemos comunicar.

Es paradójico que el siglo en que la humanidad puede presumir de estar mejor comunicada, gracias a los medios masivos de comunicación, redes sociales e internet, se comunican menos entre sí.

Por consiguiente, es necesario tener buenos directivos, pero lo ideal es que sean al mismo tiempo grandes líderes.

BIBLIOGRAFÍA:

- AGUILAR, ALFONSO y otros (2001) : El don del servicio. “cómo quieres que te recuerden tus seguidores?”Mexico.159p
- HUNTER, J (1999). La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo.176p
- CORNEJO, MIGUEL ANGEL (1996)El poder transformador.Mexico.173p
- EDWAR DE BONO. (2005). Seis sombreros para pensar. Buenos Aires: Granica. 207p.
- L Y M EMPRESARIAL. (2000). Para quiénes deciden. Leader Management, 1, 500p
- SHARMA, ROBIN (2014) El líder que no tenía cargo. Chile.264p

Los retos para lograr Planes de Estudio Congruentes con la Globalización

DRA ERNESTINA I. ZAPIAIN GARCÍA. MÉXICO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD

IZTAPALAPA

UAM

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

DR. HÉCTOR GODÍNEZ JIMÉNEZ. UAMI. MÉXICO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD

IZTAPALAPA

UAM

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

Síntesis

Se hace un análisis general de los resultados del diagnóstico del proyecto (Tuning) – América Latina, que se aplicó a académicos, graduados, estudiantes, y empleadores de diversas universidades. Presentando los datos siguientes:

Universo de estudio académico, graduados, estudiantes y empleadores.

Total de Cuestionarios recibidos: 22,609

Descripción de las variables analizadas

El grado de importancia, el grado de realización, el logro o alcance de dicha competencia como resultado de haber cursado dicha carrera universitaria. Se incluyen:

Matriz de importancia de las competencias genéricas de América Latina por grupo.

Gráfico de radar de las cuatro competencias genéricas menos importantes compartidas por todos los grupos

Comparativo de la importancia promedio de las 27 competencias presentada para cada uno de los grupos estudiados.

De este estudio podemos concluir que si existe un efecto diferenciado de cada uno de los Clústeres dentro de las diferentes competencias genéricas, siendo las competencias relacionadas con el *Proceso de aprendizaje* las más importantes por los cuatro diferentes grupos. Las competencias asignadas al Clúster de *Contexto Tecnológico e Internacional* fue el menos importante. La matriz de correlaciones y diferencias significativas entre los diferentes grupos fue calculada en SPSS 16.01 for Windows y validada en Excel 2003 con el (Analysis ToolPack).

Palabras Clave: Competencias, Clústeres, Procesos de aprendizaje, Matriz de correlaciones

Antecedentes

1La Globalización, la educación superior y las IES

Ante las condiciones de cambio incesante actual, que nos han llevado a la globalización, como forma de organización, y a la división por regiones.; Asia, Europa, y América.

Ha surgido la necesidad de establecer acuerdos y declaraciones para resolver algunos problemas internacionales de intercambio de profesionistas de homologaciones o equivalencias de estudios, de estandarización de conocimientos de los diferentes niveles educativos, entre otros. La Educación superior tiene que asumir que existe un compromiso y rol que le corresponde cumplir como parte de un mundo globalizado y conforme a los requerimientos también cambiantes de la sociedad y en concordancia con los resultados de diagnósticos que han permitido reorientar los programas educativos de cada país ante la necesidad inminente de transformar y reorientar los sistemas de formación de recursos humanos, para lograr un desarrollo basado en los principios de la dignidad humana igualdad ,y equidad mundial con la pertinencia en los planes de estudio, cooperación internacional para garantizar un auténtico desarrollo endógeno y sostenible con investigación e innovación tecnológica, responsabilidad social, ética, etc.

Con la finalidad de desarrollar alianzas estratégicas si es que queremos que este planeta sobreviva ante las amenazas de todo tipo.

Para reforzar más, lo antes mencionado, incluyo los planteamientos a nivel mundial al respecto:

La declaración del Milenio ONU ³⁷¹ La declaración del Milenio ONU Asamblea General 13 de junio de 2002, dice

“Elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un trabajo digno y productivo” entre otros.

399

Por lo tanto lograr estos puntos, solo es posible mediante una postura lógica, congruente ,en la que los Países mediante políticas y programas objetivos y serios logren que los sistemas de educación ,que se vinculen a los planes de desarrollo para alinear los esfuerzos de formación de recursos humanos , a la visión que tienen de su futuro, conforme a sus fortalezas y oportunidades , desde luego con alianzas estratégicas e intercambio real para responder a las amenazas y debilidades de todos y cada uno ante las circunstancias actuales, que nos han llevado a crisis económicas, educativas, sociales, y de valores en el mundo .

La declaración Mundial sobre la Educación Superior ³⁸ Compendio de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior dice al respecto:

“La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen.

³⁷ La declaración del Milenio ONU Asamblea General 13 de junio de 2002

³⁸ Compendio de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior

Para ello, *las instituciones y los sistemas, en particular en sus relaciones aún más estrechas con el mundo del trabajo, deben fundar sus orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, y en particular el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente.*” La educación superior en el siglo XXI Visión y acción, UNESCO. París 5–9 de octubre de 1998

Elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un trabajo digno y productivo...

Tomando en cuenta la constante y vertiginosa transformación del mundo actual es obvio que esta conlleva a una constante transformación también en las necesidades de la sociedad.

Por lo que es necesario considerar, la rapidez con la que los conocimientos se vuelven obsoletos.

Es preciso, entonces, que los estudiantes incorporen en sus procesos de enseñanza -aprendizaje, competencias que les brinden herramientas para lograr la capacidad de aprender a aprender constantemente cuando ya no estén en la universidad y la habilidad de saber manejar permanentemente el cambio.

Se ha olvidado que el problema de la educación, con toda su complejidad y realidad multifactorial, más que tecnológico, es pedagógico.

No solamente es necesario que se *creen nuevas carreras y desaparezcan otras, sino, inclusive, que aquéllas que permanecen necesitan redefinir su perfil de egreso profesional.*

El concepto competencia, en educación, se presenta como una red conceptual amplia, que hace referencia a una formación integral del ciudadano, por medio de nuevos enfoques, como el aprendizaje significativo, en diversas áreas: cognoscitiva (saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes), afectiva (saber ser, actitudes y valores). En este sentido, la competencia no se puede reducir al simple desempeño laboral, tampoco a la sola apropiación de conocimientos para saber

hacer, sino que abarca todo un conjunto de capacidades, que se desarrollan a través de procesos que conducen a la persona responsable a ser competente para realizar múltiples acciones (sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales, productivas), por las cuales proyecta y evidencia su capacidad de resolver un problema dado, dentro de un contexto específico.

Desarrollar Programas De Estudio Por Competencias En México Contribuye a la búsqueda de mayores niveles de empleabilidad y ciudadanía. La reflexión sobre las competencias tiende a la búsqueda de una mejor manera de predecir un desempeño productivo en el lugar de trabajo

Este énfasis sobre el desempeño en el trabajo continúa siendo de vital importancia. En este contexto, las competencias y las destrezas pueden relacionarse mejor y pueden ayudar a los graduados a resolver problemas cruciales en ciertos niveles de ocupación, en una economía en permanente proceso de cambio. La pregunta a la sociedad, la consulta, la escucha constante a los diversos actores, deben ser temas de análisis y reflexión, para la creación de los nuevos programas.

Lineamientos y políticas que deben seguir las IES para el diseño de sus planes de estudio independiente de su modelo curricular original

“El sistema educativo universitario debe transformarse con suficiente rapidez, no solo para enfrentarse con éxito a las necesidades crecientes y cambiantes de la sociedad, derivadas de su desarrollo económico y social, sino también para ejercer una influencia mayor en la orientación y características de dicho proceso”³⁹

Globalización y bloques económicos: mitos y realidades, Calva José Luís .Agenda para el desarrollo vol1t. .,Miguel Ángel Porrúa Marzo 2007,p 85

Para la planeación de la educación se debe partir del supuesto de que es inconcebible sin una planeación mínima de la economía.⁴⁰ En el trabajo nos referimos solamente a los problemas que plantea la planeación en las llamadas economías de mercado

³⁹ Fernando Solana y otros “La planeación universitaria en México”. Ensayos . Pag. 28 Universidad Nacional Autónoma de México. ANUEIES 1970

⁴⁰ En el trabajo nos referimos solamente a los problemas que plantea la planeación en las llamadas economías de mercado

La planeación de la educación depende de la planeación de la productividad y del nivel de competencia nacional e internacional en lo que tienen de organización, de técnica, de formación profesional, de la mano de obra, depende del uso requerido por el desarrollo nacional- de los técnicos, profesionales, investigadores, depende de la seguridad que se tenga en el financiamiento interno y de la política de canalización del ahorro en los sectores nacional, de la programación en la redistribución del ingreso en los sectores agrícola, industrial y de servicios entre quienes perciben ingresos por salarios o capital, entre la ciudad y el campo y entre las distintas regiones del país. Todos estos elementos concurren en la demanda y oferta de la educación, y son variables altamente significativas para la programación de la educación en todos sus niveles. Es más, la educación es un elemento de un conjunto que se planea al lado de la investigación científica y técnica, la educación ocupa un lugar muy significativo en las opciones nacionales para la repartición del producto entre el consumo privado, la inversión productiva y los servicios sociales.

Respecto a la investigación, las universidades deben cumplir dos tareas:

Investigar en magnitud y forma, tales que pueden convertirse en una de las bases de una política nacional de desarrollo científico y tecnológico, a cuya definición debe contribuir sustancialmente.

Formar más y mejores investigadores, desde luego considerando que el país requiere cosas prácticas como investigación aplicada y no considerarla peyorativamente, sino realmente.

La época actual exige profesionales y por lo tanto estudiantes capaces de aprender y de pensar, por sí mismos, y de incorporarse productivamente a los cambios económicos y sociales.

Existe un amplio consenso en torno a la necesidad de reformar los sistemas educativos, puede observarse así una vinculación de la política educativa, en la región con las tendencias mundiales, que buscan crear condiciones que hagan posible la transformación de las estructuras productivas en un marco de equidad social.

La función rectora a cargo del gobierno federal adquirió especial importancia

De ahí que por políticas internacionales y nacionales se estableció formalmente la evaluación de los programas educativos que brindara la seguridad y certeza de

que los programas que se diseñan y se desarrollan en México son equivalentes a los de otros países sobre todo por haber adoptado un modelo por competencias a todos los niveles de la educación ,principalmente porque es la manera de hacer corresponder el proceso mediante el cual fueron formados los estudiantes y además poder garantizar las equivalencias en los programas y planes de estudio.

Para las instituciones de educación superior:

Impulsa la constitución de una universidad que ayuda a aprender constantemente y también enseña a desaprender.

Supone transparencia en la definición de los objetivos que se fijan para un determinado programa.

Incorpora la pertinencia de los programas, como indicadores de calidad, y el diálogo con la sociedad.

Contribuye a tornar preponderante el autoaprendizaje, el manejo de la comunicación y el lenguaje.

Prepara para la solución de problemas del mundo laboral, en una sociedad en permanente transformación.

Prioriza la capacidad de juzgar, que integra y supera la comprensión y el saber hacer

Incluye el estímulo de cualidades que no son específicas de una disciplina, o aún de características específicas a cada disciplina, que serán útiles en un contexto más general, como en el acceso al empleo y en el ejercicio de la ciudadanía responsable

Para los empleadores:

Conjuga los ideales formativos de la universidad con las demandas reales de la sociedad y del sector productivo.

Permite abordar la compatibilización de los planes de estudio, con independencia de las mallas curriculares, es decir de distribución y cantidad de asignaturas previstas en cada plan.

Trabaja sobre grados de desarrollo de las diferentes competencias pertinentes a un área de formación, lo que implica consensuar las competencias de egreso del área en cuestión.

Permite diseñar y articular con mayor facilidad, con sistemas que tengan en cuenta el tiempo real de trabajo del estudiante.

Para la sociedad:

- Fomenta la habilidad para la participación ciudadana, brindándole a cada sujeto la capacidad para ser protagonista en la constitución de la sociedad civil.

2Tuning América Latina

El contexto de intensa reflexión sobre educación superior, tanto a nivel regional como internacional. Hace que surja El proyecto Tuning – América Latina en términos teóricos, remite implícitamente a un marco reflexivo-crítico, producto de una multi-referencialidad, tanto pedagógica como disciplinaria, para compatibilizar sus líneas de acción.

Se ha convertido en una metodología internacionalmente reconocida, una herramienta construida por las universidades para las universidades por:

El actual proceso de globalización la creciente movilidad de los estudiantes, la cual requiere información fiable y objetiva sobre la oferta de programas educativos.

Los empleadores, actuales y futuros, dentro y fuera de América Latina, que exigirán conocer fehacientemente lo que significa en la práctica una capacitación o una titulación determinada.

El rol protagónico que las instituciones de educación deben asumir en los distintos procesos que van construyéndose en el seno de la sociedad, y ese rol se vuelve mucho más crucial cuando se trata de las reformas en educación superior.

Para ocupar un lugar en la sociedad del conocimiento, la formación de recursos humanos es de vital importancia y el ajuste de las carreras a las necesidades de las sociedades, a nivel local y global, es un elemento de relevancia innegable.

Tuning busca construir lenguajes y mecanismos para la comprensión recíproca de los sistemas de enseñanza superior, que faciliten los procesos de reconocimiento de carácter transnacional y transregional. Contribuye para avanzar en el desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles, de forma articulada, en América Latina.

La metodología propia, Tuning – América Latina tiene cuatro grandes líneas de trabajo:

Competencias (genéricas y específicas de las áreas temáticas); enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación de estas competencias, créditos académicos calidad de los programas

Primera línea, se trata de identificar competencias Compartidas. Hay ciertas competencias, como la capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, la capacidad de abstracción, análisis y síntesis, etc., En una sociedad

Además de las competencias genéricas, aquéllas que se relacionan con las áreas temáticas. Éstas últimas están vinculadas con una disciplina y son las que confieren identidad y consistencia a un programa específico.

Las competencias específicas difieren de disciplina a disciplina.

La segunda línea, se propone preparar una serie de materiales que permitan visualizar cuáles serán los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación más eficaces para el logro de los resultados del aprendizaje y las competencias identificadas.

En la tercera línea, se inicia una reflexión sobre el impacto y la relación de este sistema de competencias con el trabajo del estudiante, y su conexión con el tiempo resultante medido en créditos académicos.

Finalmente, la cuarta línea del proyecto destaca que la calidad es parte integrante del diseño del currículo basado en competencias, lo que resulta fundamental para articular las tres líneas expuestas anteriormente.

Listado de competencias genéricas acordadas para América Latina

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

Capacidad para organizar y planificar el tiempo.

Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.

Responsabilidad social y compromiso ciudadano.

Capacidad de comunicación oral y escrita.

Capacidad de comunicación en un segundo idioma.

Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Capacidad de investigación.

Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.

Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.

Capacidad crítica y autocrítica.

Capacidad para actuar en nuevas situaciones.

Capacidad creativa.

Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.

Capacidad para tomar decisiones.

Capacidad de trabajo en equipo.

Habilidades interpersonales.

Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.

Compromiso con la preservación del medio ambiente.

Compromiso con su medio socio-cultural.

Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.

Habilidad para trabajar en contextos internacionales.

Habilidad para trabajar en forma autónoma.

Capacidad para formular y gestionar proyectos.

Compromiso ético.

Compromiso con la calidad.

El proyecto latinoamericano incorpora 3 competencias nuevas: *responsabilidad social y compromiso ciudadano, compromiso con la preservación del medio ambiente y compromiso con su medio socio-cultural; con respecto a el europeo*

Descripción de las variables analizadas

El grado de *IMPORTANCIA*: la relevancia de la competencia, en su opinión, para el trabajo en su profesión,

El grado de *REALIZACIÓN*: el logro o alcance de dicha competencia como resultado de haber cursado dicha carrera universitaria.

Para valorar la importancia y la realización, los entrevistados debían usar una escala:

1 = nada; 2 = poco; 3 = bastante; 4 = mucho.

3 Análisis por grupos

De las 6 competencias genéricas con mayor calificación de acuerdo a importancia 5 son compartidas por todos los grupos: *Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, Capacidad de aprender y actualizarse, Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, Compromiso ético y Compromiso con la calidad.* De

las cuales el *Compromiso ético* fue el primer lugar de Académicos y Empleadores, mientras que *Compromiso con la calidad* lo fue de Graduados y Estudiantes.

Cabe destacar que solamente los Académicos consideraron a la *Capacidad de abstracción, análisis y síntesis* como importante; por su parte Graduados y Estudiantes consideraron importante la *Capacidad de tomar decisiones*. Aunque no considerada por los demás grupos, los empleadores si consideraron importante a la *Capacidad de Trabajo en equipo*. Los resultados se resumen en la Tabla 1

Competencias	Académicos	Empleadores	Estudiantes	Graduados	Coincidencias
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	1	0	0	0	1
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	1	1	1	1	4
Capacidad de aprender y actualizarse	1	1	1	1	4
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	1	1	1	1	4
Compromiso ético	1	1	1	1	4
Compromiso con la calidad	1	1	1	1	4
Capacidad para tomar decisiones	0	0	1	1	2
Capacidad de trabajo en equipo	0	1	0	0	1

Tabla 1. Coincidencias de competencias genéricas más importantes entre grupos estudiados

Para el caso de las competencias genéricas menos importantes se encontró que 4 de las 6 de cada grupo coinciden: *Capacidad de comunicación en un segundo idioma*, *Compromiso con la preservación del medio ambiente*, *Compromiso con su medio socio-cultural* y *La Habilidad para trabajar en contextos internacionales*. De estas 4 competencias la *Capacidad de comunicación en un segundo idioma* fue considerada como la menos importante de todas por todos los grupos, excepto por el grupo de Graduados quienes consideraron al *Compromiso con la preservación del medio ambiente* como el menos importante.

Además de las 4 Competencias coincidentes también se reportaron otras 5 no coincidentes, dentro de las cuales están: *Responsabilidad social y compromiso ciudadano* (Estudiantes y graduados), *Capacidad de Investigación* (Empleadores), *Habilidades interpersonales* (Académicos y Estudiantes), *Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes* (Académicos) y *Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad* (Empleadores y Graduados). El resumen de estos resultados puede verse en la Tabla 2.

Competencias	Académicos	Empleadores	Estudiantes	Graduados	Coincidencias
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	0	0	1	1	2
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	1	1	1	1	4
Capacidad de investigación	0	1	0	0	1
Habilidades interpersonales	1	0	1	0	2
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	1	0	0	0	1
Compromiso con la preservación del medio ambiente	1	1	1	1	4
Compromiso con su medio socio-cultural	1	1	1	1	4
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	0	1	0	1	2
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	1	1	1	1	4

Tabla 2. Coincidencias de competencias genéricas menos importantes entre los grupos de estudio

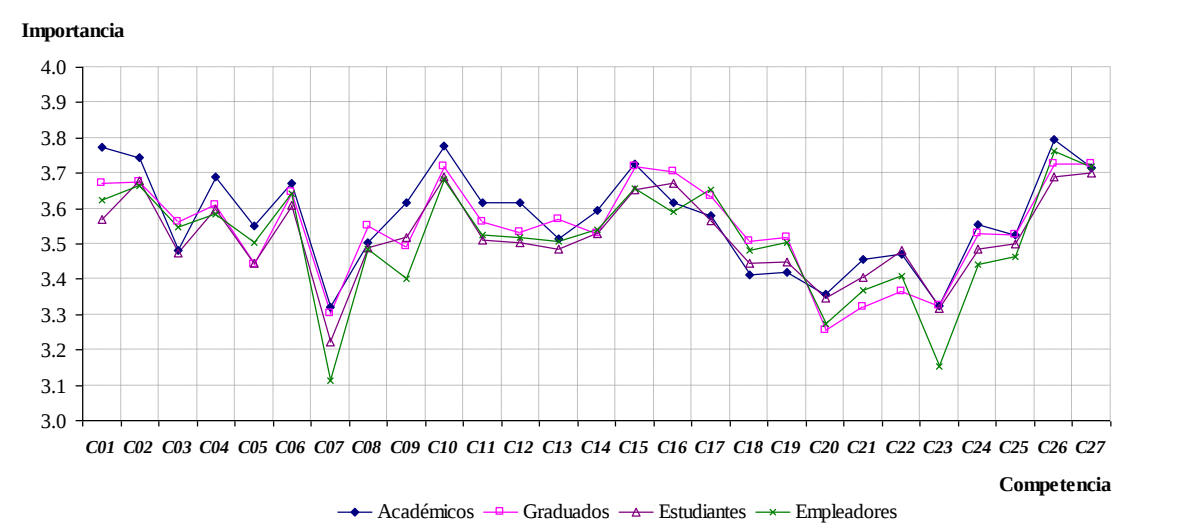


Figura 1. Gráfico comparativo de la importancia promedio de las 27 competencias presentada para cada uno de los grupos estudiados.

Las Competencias genéricas con las diferencias más significativas en lo que respecta a la importancia otorgada entre los diferentes grupos son las siguientes:

Habilidad para trabajar en contextos internacionales: Fue considerada *menos importante* por los Empleadores (desviación aproximada del 5%) con respecto a todos los demás grupos.

Capacidad de Investigación: Fue considerada *menos importante* por los Empleadores (Desviación aproximada del 6%) en comparación con los Académicos.

Capacidad de comunicación en un segundo idioma: Fue considerada *menos importante* por los Empleadores (Desviación aproximada del 6%) con respecto a los grupos de Académicos y Graduados.

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis: Fue considerada *menos importante* por los Académicos (Desviación aproximada del 6%) en comparación con los Estudiantes.

4ANOVA y Generación de clusters

De las 27 competencias estudiadas existen factores subyacentes que explican lo que esas competencias tienen en común y que se pone de manifiesto por la correlación entre ellas.

De esta forma, las competencias consultadas fueron agrupadas en cuatro diferentes clusters con base a la naturaleza de las competencias que representan.

Cluster 1: Proceso de Aprendizaje

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis

Capacidad de aprender y actualizarse

Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión

Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas

Capacidad crítica y autocrítica

Capacidad de investigación

Habilidades para buscar, procesar y analizar información

Capacidad de comunicación oral y escrita

Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica

Cluster 2: *Valores Sociales*

Compromiso con su medio socio-cultural

Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad

Responsabilidad social y compromiso ciudadano

Compromiso con la preservación del medio ambiente

Compromiso ético

Cluster 3: *Contexto tecnológico e internacional*

Capacidad de comunicación en un segundo idioma

Habilidad para trabajar en contextos internacionales

Habilidades en el uso de las tecnologías de la información

Cluster 4: *Habilidades interpersonales*

Capacidad para tomar decisiones

Habilidades interpersonales

Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes

Capacidad de trabajo en equipo

Capacidad para organizar y planificar el tiempo

Capacidad para actuar en nuevas situaciones

Conclusiones

De este estudio podemos concluir que si existe un efecto diferenciado de cada uno de los Clusters dentro de las diferentes competencias genéricas, siendo las competencias relacionadas con el *Proceso de aprendizaje* las más importantes de acuerdo a la calificación otorgada por los cuatro diferentes grupos. Por otra parte las competencias asignadas al Cluster *de Contexto Tecnológico e Internacional* fue la menos importancia.

Factor (I)	Factor (J)	Diferencia Media (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
					Límite Inferior	Límite Superior

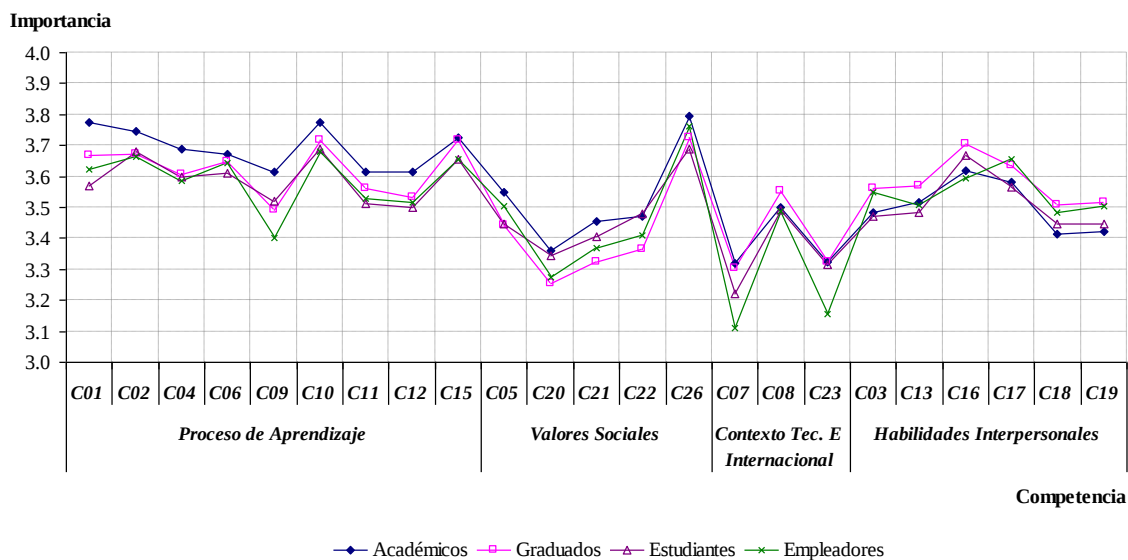


Figura 2. Gráfico comparativo de la importancia promedio de las 27 competencias presentada para cada uno de los grupos estudiado, agrupada por Clusters.

De la tabla 3 se observa que los académicos presentan desviaciones cercanas al 30% para todas las competencias (las más altas del grupo), mientras que los empleadores tienen desviaciones casi constantes entre las diferentes competencias del 20%; por su parte estudiantes y graduados muestran las menores desviaciones (aproximadamente del 16%) para dos Competencias específicamente: *Compromiso ético* y *Compromiso con la calidad*. Es interesante notar, que la diferencia entre las desviaciones presentadas por los Académicos en comparación con las presentadas por Estudiantes y Graduados para estas dos competencias es casi del doble.

Clave	Competencias	Académicos	Empleadores	Estudiantes	Graduados
C02	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	-27%	-22%	-22%	-23%
C10	Capacidad de aprender y actualizarse	-27%	-20%	-21%	-21%
C15	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	-28%	-23%	-20%	-21%
C26	Compromiso ético	-26%	-20%	-16%	-16%
C27	Compromiso con la calidad	-26%	-22%	-16%	-17%

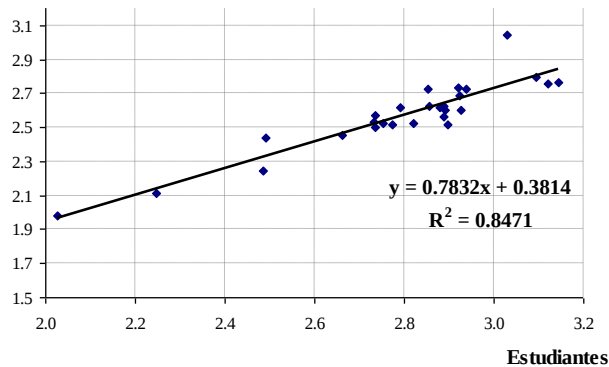
Tabla 3. Desviaciones entre el grado de realización y el grado de importancia

Esto podría significar que los Académicos tienen una opinión más pesimista con respecto al resto de los grupos acerca del grado de realización de las competencias genéricas, mientras que Estudiantes y Graduados tienen una opinión más optimista, específicamente para el grado de realización del *Compromiso ético* y *Compromiso con la calidad*.

Para confirmar esta hipótesis se llevó a cabo un análisis de regresión comparando a los diferentes grupos vs. Los Académicos. De la figura 3 se puede ver cómo tanto la pendiente correspondiente a Estudiantes vs. Académicos y la de Graduados vs. Académicos es menor a 1, con valores de 0.7832 y 0.7367 respectivamente. Llama la atención que incluso la pendiente correspondiente a Empleadores vs. Académicos, aunque en menor grado es también menor a la unidad. Este análisis deja claro que *el grupo de los Académicos es el más pesimista en lo que respecta al grado de realización de las Competencias Gerenciales*.

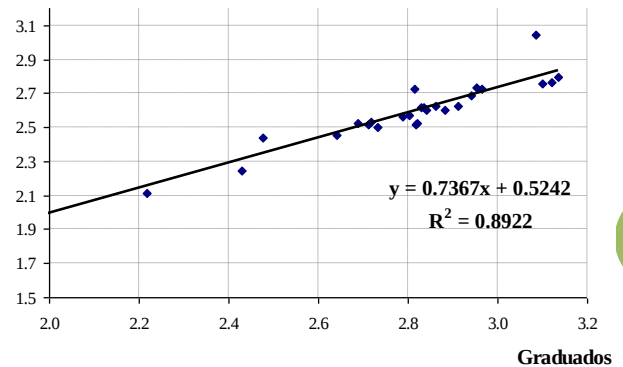
(a)

Académicos



(b)

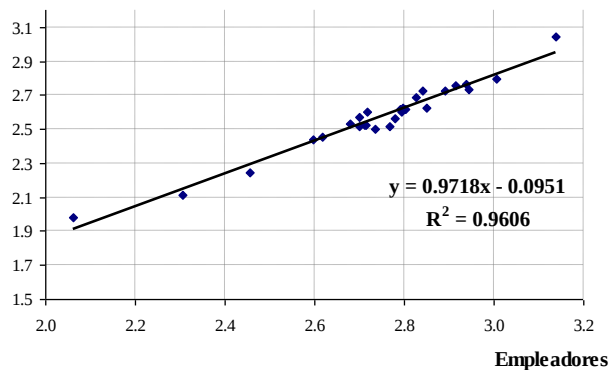
Académicos



413

(c)

Académicos



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Adkins Wood Dorothy. Elaboración de test . Desarrollo e interpretación de los test de aprovechamiento.Trad. Rogelio Diaz Guerrero.México. Edit. Trillas. 1968. 156
- [2] Alexander W. Astin & Robert J. Panos.The evaluation of educational programs.Traducido por: Diana Bessoud Salvo & Enrique Moreno y De Los Arcos.Universidad Nacional Autónoma de México 1983.
- [3] Alles Martha Alicia. Desempeño por competencias: Evaluación de 360, Argentina.Gránica, 2002.265
- [4] Alles Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias, Argentina.Gránica, 2005.265
- [5] Alles Martha Alicia. Diccionarios de preguntas: Gestión por Competencias, Argentina.Gránica, 2005.276
- [6] Alles Martha Alicia. Dirección estrategica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Argentina.Gránica, 2006.444

- [7] Alles Martha Alicia. Gestión por competencias: El diccionario, Argentina. Gránica, 2005.302.265
- [8] Anastasi Anne. Psicología diferencial. Aguilar. Colección-Psicología y Educación. España.2da. reimpresión .1971(versión española de Celedonio Riesco Hernández. Revisión técnica de Alfonso Alvarez Villar).
- [9] Anastasi Anne. Test Psicologicos. Aguilar. Colección-Psicología y Educación. España.3ra. edición .1974(versión española de la 2da. Edición Celedonio Riesco Hernández. Revisión técnica de Alfonso Alvarez Villar a la 3ra. Edición Alvaro de Noriega y de Zavaleta).
- [10] Anstey E. Test de dominos. Manual. Dirigido por Jaime Bernstein. Buenos Aires. Edit. Paidos. Biblioteca de Psicometría y Psicodiagnóstico.1977.52
- [11] Biblioteca de Psicología
- [12] BLANCO, PEREZ, A.: Acerca de la orientación y asesoría del trabajo científico, ISPEJV, 2001 (m / m).
- [13] BLANCO, PEREZ, A.: Introducción a la sociología de la educación, ISPEJV, La Habana, 2000 (formato electrónico).
- [14] Bradley-McClelland.Conceptos Básicos de Estadística. El Manual Moderno. Texto programado.1972.
- [15] Buendia Eisman Leonor y otros. Métodos de investigación en psicopedagogía. España. Ed. Mc .Graw Hill.155
- [16] Chávez Salcedo Guillermo.Manual para el diseño de normas de
- [17] Chávez Salcedo Guillermo.Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales, México.Ed. Panorama. 2002
- [18] CHOMSKI, N.: El lenguaje y el problema del conocimiento, Cambriget, MIT Press, 1988.
- [19] competencia laboral.México. Ed. Panorama. 2002
- [20] Donald Ary-Lucy Cheser Jacobs. Introducción a la investigación pedagogica. Nva. Editorial Interamericana.
- [21] Dudley.Harold K. Y Williams. Jack D. andOrerall. John E. Relationships of Beta I.Q. Scores to socio-cultural factors in a Psichiatric Populati6n. (Rusk, Texas State Hospital), Revista Journal of Clinical Psychology. 27. 68-74
- [22] Elder S., Thomas, G6nzaez Larry. P. Y Hornsby Lester. D. Item Analysis of Revised Beta Examination Scores Obtained from Hospital and College Samples. Journal of Clinical Psychology.28. 485-492. 1972
- [23] Enciso Gracida, Juana Cristina. Inteligencia y Enfermedad en Relaci6n a la Movilidad Social. UNAM. Tesis.1973.
- [24] FEYERABAND, P.: Contra el m6todo, Versus, Londres, 1975.
- [25] Fletcher Shirley.An6lisis de competencias laborales,M6xico.Panorama.2000
- [26] FOUCAULT, M.: Microf6sica del Poder, Ediciones Graal, R6o de Janeiro, 1990.
- [27] Funkhouser Thomas R.(Rainier School). Correlational Study of de Revised Beta Examination in a Female Retarded Populati6n. American Journal of Mnetal (deficiency).72.875-878.1968
- [28] GLEISK, J.: El Caos: haciendo la nueva ciencia, Penguin Books, New York, 1987.
- [29] HABERMAS, J.: Ciencia y t6cnica como ideolog6a, Editorial Tecnos, Madrid, 1984.
- [30] Hern6ndez Sampieri Roberto.Metodolog6a de la investigaci6n.M6xico McGraw Hill. 1998
- [31] HERN6NDEZ, M., J.: FERN6NDEZ y R. BAPTISTA: Metodolog6a de la investigaci6n cient6fica, Mc Graw Hill, Buenos Aires, 1991.
- [32] HOIRGAN, J.: El fin de la ciencia, Piados, Barcelona, 1998.
- [33] JUN, T.: la estructura de las revoluciones cient6ficas, Universidad de Chicago, 1962.
- [34] Kemp Jerrold.Planeamiento did6ctico, M6xico. Ed. Diana. 1979
- [35] Levy ArieH (coordinador). Manual de evaluaci6n formativa del curr6culo, Colombia.Ed Voluntad (UNESCO)1976.
- [36] MANDELBROT, B.: La geometr6a fractal de la naturaleza, W. H. Freeman, San Francisco, 1977.
- [37] Mart6nez Rizo Felipe.Algunas t6cnicas para la planeaci6n de la educaci6n, UNAM, Mex 1979
- [38] Mason y Lind.Estadística para administraci6n y Econom6a. Trad. Mar6a Dolores Garc6a D6az. Mexico .Edit Alfaomega.1998.
- [39] McGuigan. F. J.Psicolog6a exp6rimental: Enfoque metodol6gico.Trad. Ana Mar6a Fabre y del Rivero. Mexico. Edit. Trillas. 1971.460.1056

- [40] Metropolitana Unidad Iztapalapa, 2005. 176. División de Ciencias Sociales y Humanidades Perfiles Universitarios.
- [41] Mex. UNAM. 1979
- [42] Morales María Luisa. Psicometría Aplicada. Trillas. 1ra. Edición. 1975.
- [43] MORIN, E.: Introducción al pensamiento complejo, (s / e) París, 1990.
- [44] PARK, P.: Qué es la investigación-acción participativa, Universidad de Massachusset, Amberst, 1989.
- [45] Perez Serrano Gloria. Investigación cualitativa: Retos e interrogantes . Edit. La muralla S.A. 230
- [46] PEREZ, G., G. GARCIA y otros: Metodología de la investigación educacional, Primera Parte, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1996.
- [47] POPPER, K.: la sociedad abierta y sus enemigos, Piados, Barcelona, 1994.
- [48] Rodriguez Laguna Javier. El Egresado de la UAM-I: Su logro Laboral y su Percepción de la Universidad. . México, D.R. Universidad Autónoma
- [49] Rodriguez Laguna Javier. Formación Profesional y Situación Laboral de los Egresados de la UAM-I. Proyecto de investigación. México, D.R. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, 2005. 184. División de Ciencias Sociales y Humanidades Perfiles Universitarios.
- [50] Rojas Soriano Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales, . México. UNAM. 1980
- [51] Torga Torrico Huáscar. Etapas del proceso de planeación.
- [52] Tobón, S. (2008). *Gestión curricular y ciclos propedéuticos*. Bogotá: ECOE. s de datos
- [53] UAM. Sistema de Información de estudiantes, egresados y empleadores. SIEEE. Seguimiento de egresados , generaciones 1997 y 2002. Noviembre. 2005. 116
- [54] Varios. Metodología del conocimiento científico. México. Ed Lava 1985
- [55] Varios. La planeación universitaria en México, México. UNAM. 1970
- [56] Varios reflexiones teórico-metodológicas en la ciencia política, México. Ed. UAM. Iztapalapa. 2004
- [57] Warren Howard C. Diccionario de Psicología. FCE. 9a. Edición. 1974
- [58] WRIGHT, C.: La imaginación sociológica, Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1961.
- [59] Young Robert K. Y Valdman Donald J. Introducción a la Estadística Aplicada a las Ciencias de la Conducta. Trillas. 1ra. Edición. 1ra. reimpresión. 1972
- [60] **ZETEMBERG, H.: Teoría y verificación en sociología, Nueva Visión, Buenos Aire**

Página web:

<http://www.comepo.org.mx/comepo/pdfs/asociados/programas/ENAEPP/Estrategia deAutoevaluacion-ContextodeEvaluacion-IITaller.pdf>
<http://72.14.253.104/search?q=cache:N2lg4toGavgJ:www.revistamad.uchile.cl/01/paper04.htm+modelo+de+evaluacion+CIPP&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx>
http://www.cinterfor.org.uy/sem_eva/guia_deb/ii.jsp
http://www.capac.org/content_direct.asp?contid=278
http://www.ilo.org/public/spanish/employment/skills/hrdr/init/mex_1.htm
<http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/index2.php?sesion=2005/10/04/1&documento=44>

Gestión del cambio en las organizaciones contemporáneas. La tríada decisiva.

Ms C Prof. Sergio Gómez Castanedo

Cuba

RESUMEN

En las organizaciones contemporáneas el cambio es la principal y constante característica. Al enfoque sistémico y al aprendizaje organizacional les corresponde la responsabilidad de generar la conciencia necesaria para definir que la organización puede desarrollar la capacidad para influir en los cambios, con visión prospectiva y amplia participación.

417

El artículo trata los aspectos primordiales de la relación de la tríada: prospectiva, aprendizaje organizacional y visión y enfoque sistémicos en la gestión del cambio en las organizaciones. En particular, se exponen los cambios en la estructura y el papel de la información y del capital humano en un proceso de cambio en las organizaciones. De igual modo, se ofrecen algunas sugerencias para su aprovechamiento.

PALABRAS CLAVES

Cambio, prospectiva, enfoque sistémico, aprendizaje organizacional, visión

INTRODUCCIÓN

Se ha señalado que la teoría de la complejidad es la nueva perspectiva sobre el cambio. Comenzó con un interés sobre cómo el orden surge del caos. De acuerdo con la teoría de la complejidad, la adaptación es más efectiva en sistemas que son solo parcialmente interdependientes. El argumento central es que demasiada estructura provoca rigidez y demasiada poca genera caos. Consecuentemente, la clave del cambio efectivo está en un equilibrio al borde del caos. Esta es la situación de las Organizaciones (IES). La teoría de la complejidad guía el pensamiento directivo a las interrelaciones entre las diferentes partes de una organización y a la relación de sustitución entre control y adaptación.

La respuesta señala al equipo de trabajo que integra la organización: sus personas. La fuerza que la sostiene se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, sus capacidades, en su grado de compromiso personal y hacia la organización, y algo muy importante: en sus conocimientos. Es la época de gestionar inteligentemente la información y el conocimiento, en ello está la clave para el cambio. Consideramos el cambio como el movimiento del objeto o fenómeno en el tiempo y en la referencia histórico-social concreta en que se desarrolla. Todo cambio implica una transformación. En la dialéctica de su desarrollo se revela que el cambio en los objetos se manifiesta como un proceso que transcurre de acuerdo con fases y leyes propias de esa forma peculiar de modificación; y, al mismo tiempo, es el resultado de innumerables acciones a las cuales este fenómeno está sometido.

El aumento de la complejidad del contexto, cuya manifestación más profunda y actual es la crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental, con mayor impacto en los países subdesarrollados, caracteriza al mundo de hoy. Está sucediendo un cambio de época; esta nueva época se caracteriza por la transformación de la cultura material y simbólica, organizándose en torno a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En nuestros días, nuevamente se discuten las alternativas que las teorías contemporáneas de la gestión intentan plantear en el sinuoso camino que las organizaciones recorren en este cambio de época, que es mucho más que de milenio y de siglo. Es la sociedad del conocimiento, como la han definido diversos autores, donde el conocimiento es el recurso limitante, no la tierra, ni las materias primas, ni siquiera el capital. Esta serie de cambios ha modificado la economía, las maneras de comunicar, las instituciones políticas y la cultura. Al mismo tiempo, ha transformado las estructuras tradicionales y los criterios positivistas de cómo se hace la ciencia, sobre todo, los modelos verticales-autoritarios de la educación y la administración. Se manifiesta la necesidad de crear nuevos paradigmas, incluyentes de las nuevas realidades. En las organizaciones exige a los directivos pensar y repensar el quehacer, tanto colectivo como individual.

Los criterios que deben orientar hoy los diversos procesos organizacionales, tanto en empresas como instituciones se relacionan con la pertinencia social, calidad ejecutiva y vínculos con otras organizaciones nacionales e internacionales del conocimiento, por lo que se deberá lograr el máximo nivel de competencia

institucional, desarrollar las cualidades asociadas a la visión, voluntad y audacia, priorizar la interacción social como forma particular de relación con el entorno y alcanzar la calidad en los procesos de selección y preparación del personal, valores .

El desarrollo de una sociedad red ha abierto nuevas posibilidades que sitúan a la organización, a sus programas y a su comunidad en un espacio global en el que pueden aportar conocimiento y valorar el ya existente.

Esta situación lleva a las diferentes organizaciones (desde las pequeñas y medianas empresas hasta las instituciones sociales y las organizaciones no gubernamentales) a la necesidad de modificar las formas de dirección y la toma de decisiones.

Para lograr esto se ha optado por lo general, emplear el enfoque de Dirección Estratégica y la utilización de métodos prospectivos. ¿Cómo encontrar un camino coherente hacia el progreso en un medio ambiente caótico? Para ello se requiere de saber utilizar los recursos disponibles hacia el aprovechamiento de las oportunidades. Pero esto no se alcanza al azar. Se logra tras un constante y reiterado proceso de configuración de metas y los compromisos de todo el personal institucional con ellas.

“En nuestra región, los desafíos y retos que debemos enfrentar son de tal magnitud que, de no ser atendidos con oportunidad y eficacia, ahondarán las diferencias, desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de América Latina y el Caribe con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para

la mayoría de los países que los conforman”. (Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2008).

En el afán de las organizaciones por obtener resultados cada vez más idóneos se inserta la prospectiva.

El artículo es resultado de varias investigaciones realizadas por el autor entre los años 1995 y 2012, es la generalización de distintos aspectos sobre el aprendizaje organizacional, la dirección estratégica y la prospectiva.

Como generalización trata de establecer los vínculos entre aspectos que consideramos una tríada decisiva a la hora de gestionar el cambio en las organizaciones contemporáneas.

La prospectiva.

“La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no solo por los datos del pasado; sino, fundamentalmente, teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y, sobre todo, cualitativas), así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado, a través de la aproximación a la comprensión del mundo de sistemas complejos en que vivimos, contribuyendo al aprendizaje y desarrollo organizacionales de las actuales y futuras Instituciones de Educación Superior; es la herramienta que nos permite, partiendo de un conocimiento experto del presente, establecer una visión sobre lo que queremos ser en un futuro, junto con

las barreras existentes para alcanzarlo, con lo que podemos diseñar las medidas que debemos aplicar hoy para alcanzar ese futuro”. (Gómez, S. 2010)

Van Der Heijden (1998), sostiene que los procesos de aprendizaje basados en los escenarios representan ciclos continuos de actividad orientados a cumplir tres funciones esenciales:

- La función cautelaría, para prever los riesgos y comprender su naturaleza.
- La función emprendedora, para descubrir alternativas estratégicas precedentemente ignoradas.
- La función cognitiva, para organizar y entender eficazmente un conjunto, aparentemente, incoherente de datos de naturaleza económica, técnica, política, social y competitiva, y traducirlos en esquemas útiles para sustentar y perfeccionar el juicio de los decisores.

Todo esto presupone mucho más que el simple manejo de las técnicas. La continua adaptación al cambio, en este sentido, requiere de aptitudes para las relaciones humanas como la admisión y el manejo emocional de la ambigüedad, la tolerancia del conflicto ideológico y conceptual, la comunicación interpersonal, la escucha y la comprensión del otro.

El empleo de su filosofía, métodos y técnicas ayuda a:

- Identificar y analizar los problemas importantes que en su proyección pudieran afectar a la organización (señales fuertes).

- Trata de detectar las señales débiles del entorno externo que pudieran suponer un problema en el porvenir.

Los directivos deben ir más allá de lo que ya conocen y meditar sobre la naturaleza del sector en el que se desarrollan en el país, así como del entorno regional y de la organización, en el futuro.

- Proporciona información organizada para el desarrollo de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la organización.
- Fomenta el pensamiento estratégico en toda la institución con vistas a lograr el mejor desempeño.

Alcanzar el mejor de los escenarios posibles requiere:

1. Definir con claridad lo que se quiere y lo que se puede, fusionándolos explícitamente.
2. Determinar y comprometer, a partir del presente, las estrategias con las tácticas y los insumos más convenientes, dentro de lo posible.
3. Llevar a cabo lo necesario para alcanzarlo, evaluando, prospectivamente, tanto lo alcanzado como cada nuevo presente, conforme el proceso avanza, y, reajustando, de modo permanente, los fines y los medios para actuar en consecuencia con la debida oportunidad. Se realizan los ajustes a la planificación tantas veces como sea necesario y existan los recursos.

De acuerdo con Sach (1980) en la planificación prospectiva, a diferencia de la tradicional y hasta de la estratégica, el futuro deseado se determina y diseña primero, de forma creativa y libre de restricciones; mientras, el pasado y el

presente no se consideran como restricciones, sino hasta un segundo momento cuando se tiene la imagen del futuro deseado y se exploran cuáles serían los futuros factibles.

Para la planificación prospectiva el proceso, más que el producto, es el importante. En un estudio de esta naturaleza, sea cual sea su calidad, el informe final cuenta menos que el proceso que ha desarrollado. De ahí la importancia de apoyarse sobre las capacidades del conocimiento de la comunidad laboral para ejecutar un ejercicio de prospectiva para promover una dinámica de cambio.

Siguiendo a Baena (2004) podemos aseverar que la Planificación Prospectiva se caracteriza por poseer:

1. Visión sistémica: sirve para lograr comprensión más completa del conjunto de elemento que caracterizan al sistema, constituido por el fenómeno estudiado y por su entorno, las variables que lo afectan y sus interrelaciones, como se indicaba antes, atendiendo a la complejidad creciente e incertidumbre propias de los tiempos actuales. Asimismo, tiene en cuenta las estrategias de los actores y los parámetros cuantitativos y cualitativos que intervienen en mayor o menor grado. (Majul Zamudio 2003 pp. 56-58 y Almuiñas, 1999 p. 20).
2. Participación: es un proceso de reflexión colectiva que toma en cuenta las opiniones de todos los involucrados para que los miembros de una organización puedan desarrollarse, comprenderla mejor y ser más eficientes. Promueve el consenso y el compromiso entre actores sociales, así como favorece la creatividad.

3. Continuidad y flexibilidad: se realiza de manera continua, considerando la modificación de los planes para adecuarlos a los cambios dinámicos del entorno. Todos tienen que aprender a aprender por medio del rediseño de decisiones y planes. Flexibilidad se refiere a la capacidad de la organización para cambiar el plan estratégico ante el surgimiento de amenazas y oportunidades. Permite eliminar obstáculos cuando el cambio es necesario.
4. Aprendizaje organizacional: las organizaciones reflejan necesariamente las transformaciones y renovaciones producidas por la continua gestión y adquisición de conocimientos, cultura y valores de cada uno de los individuos que las conforman; con ello, el aprendizaje organizacional se presenta como el proceso por medio del cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, herramientas, comportamientos y valores. El aprendizaje ocurre en la medida en que se detectan y corrigen errores o se encuentran nuevas formas más eficaces de actuación. Y se incorporan en la diaria solución y planteamiento de problemas. Es el proceso de generación de conocimiento a través del aprovechamiento del aprendizaje individual y la potenciación de los saberes en la organización. (Gómez, S. 2005, p. 4).
5. Creatividad e innovación: la creatividad entendida como la capacidad humana de enfrentarse con un conflicto nuevo y encontrar la respuesta; y la innovación, como la producción, asimilación y aprovechamiento exitoso de una primicia o idea, es descubrir algo diferente.

Con ellas se pretende encontrar soluciones nuevas y de futuro a diferentes problemáticas que enfrentan las organizaciones. Ofrecen soluciones originales. Nos referiremos, en particular, a los aspectos primero y cuarto. En ese sentido es que el aprendizaje organizacional se constituye en la estrategia más eficaz para definir las nuevas metas de las organizaciones, los valores que permitirán a los miembros de estas cohesionarse y dirigirse con un espíritu de equipo a la construcción de su organización futura. De tal forma, se observa que en la mayor parte de la variada bibliografía sobre el cambio organizacional, predomina, como común denominador, el aprendizaje; el cómo las organizaciones aprenden, no responde a otra causa diferente a reconocer que las principales potencialidades de una organización dependen de las capacidades que le confieren los integrantes del factor humano. Si no fuera así, las organizaciones estarían incapacitadas para aprender, pues este proceso responde, exclusivamente, a las posibilidades que abren la esencia de dichos integrantes, su carácter social y la construcción cultural que permite hacer del conocimiento el mejor instrumento del cambio.

El enfoque sistémico actúa como instrumento fundamental de análisis en los diferentes planteamientos de dichas teorías. El carácter sistémico que se le imprime a la relación entre la planificación, la organización, el mando y el control, coadyuva a conferirle solidez a la dirección. Explica la racionalidad de una gestión sustentada en un conocimiento que permite generar un proceso de aprendizaje continuo, y, por tanto, a garantizar una respuesta eficiente al cambio. Por ello, señalamos la prevalencia del enfoque sistémico, destacando el papel que juega

como instrumento fundamental en la inducción al cambio, propiciando un proceso gradual que permite desplazar a la organización en etapas de madurez hasta alcanzar el alto rendimiento. Esta transformación puede ser caracterizada, para fines analíticos, a través de la relación información-memoria-aprendizaje, premisas implícitas en la teoría de los sistemas y en el intercambio entre sistema y entorno.

La Teoría de los sistemas y la organización.

Uno de los principales problemas que enfrenta la gestión es que a las personas, desde muy temprana edad, se les enseña a analizar los problemas de forma aislada, a fragmentar el mundo. Aparentemente, esto facilita las tareas complejas; pero, sin saberlo, todos pagamos un precio enorme: perdemos la visión holista de los fenómenos y de sus consecuencias.

Esta perspectiva lleva a reconocer que uno de los principales factores que permiten potenciar las capacidades del cambio es el entender a la organización como un sistema total, en permanente intercambio con su ambiente, lo cual permite romper el círculo vicioso generado por decisiones que buscan objetivos parciales, sin un impacto integral que sólo brindan soluciones momentáneas. Situación que también refleja los problemas que genera a una organización la ausencia de una visión, misión y valores que capten la complejidad del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones. Redescubrir a la IES y la complejidad de su funcionamiento constituye un reto. En ese sentido, se reconoce, en el enfoque de los sistemas, la posibilidad de redimensionar la percepción individual y colectiva de la organización académica. Ello nos permite discernir

respecto a las condiciones de sus estructuras internas, su esencia (la coherencia de sus estructuras), y la forma en que se vincula al entorno. Por ello, es fundamental identificar las siguientes acciones:

1. Una metodología que permita relacionar los procesos más complejos e importantes. Por ello, Senge incluye al enfoque sistémico como la primera de las disciplinas del aprendizaje organizacional. (Senge, P. 1998).
2. La necesidad de identificar de forma estricta, los objetivos y los medios, a fin de atender el cumplimiento de objetivos específicos.
3. Una voluntad epistemológica que busque una unidad conceptual y lingüística para dar un tratamiento interdisciplinario.
4. Elegir los enfoques más sintéticos que permitan establecer la interrelación de los subsistemas.
5. Buscar nuevos paradigmas que permitan dar vigencia a la organización.

Todos estos aspectos señalan hacia la prospectiva.

Las dimensiones que abre el enfoque sistémico lo revelan como un instrumento analítico de gran actualidad que permite visualizar, integralmente, a las organizaciones, prever los cambios del entorno y, por tanto, adelantárseles.

La idea de los sistemas obliga a las organizaciones a pensar su devenir a partir de un sentido estratégico relacional con su entorno. Igualmente, al considerar que lo sistémico supone a la institución como un sistema abierto, obliga a los directivos universitarios a mantener una vigilancia permanente sobre los cambios del

entorno. La visión sistémica de la organización propicia el que sus miembros otorguen la importancia que corresponde al equilibrio entre el sistema y el entorno.

La importancia conferida al cambio, como el elemento relacional entre la organización y su ambiente, sugiere las condiciones de un mundo económico, dinámico, hoy, con cambios tan acelerados que ponen en riesgo la vigencia de las organizaciones.

La interacción con este tipo de ambiente, complejo y cambiante, obliga a quienes toman decisiones a generar instrumentos que les permita atender con antelación (prever) cambios para los cuales la organización no tiene respuesta; de tal manera, que, poco a poco, se defina una estrategia que se adelante al entorno. Esto supone un manejo sistemático de la información respecto a las tendencias del entorno, de los diferentes aspectos que influyen en la condición estable de la organización. Es el caso del concepto de estructuras y las implicaciones de lo sistémico; estructura alude a la totalidad de las partes y a su ensamble (interacción), alude al todo, a las partes del todo, a los lazos entre las diferentes partes del entorno. Ello abre la posibilidad de comprender la relación entre los subsistemas. Por otra parte, estructura alude a la idea de estabilidad y, por tanto, de invariabilidad y permanencia; como es obvio, el desafío que lanza ese término y la teoría de los sistemas, es descubrir la complejidad de las variables del sistema. En ese sentido, es pertinente reconocer que: “El recurso de la noción de sistema es una manifestación de la necesidad de tomar en consideración las interdependencias, en lugar de estudiar los elementos. Concentrar la atención en

las propiedades globales, los comportamientos de ensamble, en lugar de atender al conocimiento de las partes” (Miles, Robert H. 2000).

Para promover, mantener y estabilizar una actitud de cambio en la IES es necesario atender aquellas acciones, costumbres, procedimientos, entre otros aspectos, que permitan la creación de una memoria; una autonomía relativa de las partes que impida un bloqueo en cadena; y la definición precisa de las fronteras entre cada unidad para evitar el perjuicio de uno a otro. Tales condiciones habrán de estar encaminadas a generar la flexibilidad que permita a la organización adaptarse a los cambios del entorno; para ello, se requiere promover la polivalencia de las competencias, una clara definición de un desarrollo estratégico, formalización muy reducida de los procedimientos, evaluación constante de las transformaciones de las aptitudes, descentralización y capacidad de análisis de órganos de control.

A diferencia de una estructura bloqueada, donde las partes se rigen por criterios predefinidos, la estructura por red posibilita la articulación de las partes, dando posibilidad a que la autonomía de estas permita a cada una generar los procesos de cambio correspondientes. Se trata de superar la incapacidad de las unidades operacionales (departamentos, secciones y otras en las empresas y Facultades, divisiones, centros, etc. en las universidades) para imaginar su propio desarrollo, las direcciones funcionales contradictorias y los frenos institucionales externos. Situación que confirma la necesidad de instrumentar las acciones estratégicas para identificar y, posteriormente, controlar las variables, tanto internas como

externas que permiten restablecer el equilibrio en el intercambio organización-entorno.

La efectividad de la red será reforzada bajo condiciones de estabilidad general del sistema, aunque la estabilidad, aisladamente, no es suficiente condición para la efectividad. Las redes, recientemente sometidas a cambios sustanciales serán significativamente menos efectivas que otras estables. El impacto de la inestabilidad sobre la efectividad de las redes será de mayor magnitud para los clientes de la red que sean en sí mismos adversamente afectados por la inestabilidad y la incertidumbre (Gómez, S. 2002).

Es en ese contexto sistémico que adquiere un relieve fundamental: 1) instrumentar un sistema de información, 2) definir la naturaleza autónoma de la gestión, y 3) controlar las actividades que generarán variaciones tanto cualitativas como cuantitativas. El carácter estratégico del enfoque sistémico permite una transformación simultánea del conjunto de sus partes, de los canales más visibles de su relación con el entorno, permitiendo imprimir a la organización nuevas condiciones internas adecuadas al cambio. En ese sentido cuando se habla de estos elementos como agentes del cambio, habremos de considerar que:

- Cuando se habla de información no nos referimos a los sistemas de gestión contable o de simple control de la gestión, pues todas las organizaciones cuentan con ellos. Se trata de nueva información que nos permite seguir, evaluar y conducir el cambio.

- El sistema de información es un proceso cibernético que regula el flujo de información a través de toda la estructura organizativa; las vías formales de comunicación determinan la cantidad y calidad de la información, el uso de instrumentos tecnológicos agiliza ese proceso, pero también puede hacer de la comunicación un proceso fragmentado, donde sólo se informe y no se comunique dada su agilidad.
- Se trata de identificar las acciones que generan cambios en cualquier parte de las estructuras de la organización, definiendo los procedimientos de intercambio, el sentido de la terminología empleada, la periodicidad de los envíos de información, y la enumeración de los poderes a desarrollar. Situación en la que debe prevalecer el respeto de la autonomía de las partes.

A su vez, estas facultades del enfoque sistémico, exigen realizar cinco acciones concretas:

1. La circulación de la información, que permite la memorización de la forma en que se hacen las cosas, el conocer cómo es la organización, por dónde pueden iniciar los cambios.
2. Los parámetros del entorno, que permiten establecer la relación organización-ambiente.
3. La coherencia de las misiones, cifrada en la relativa autonomía de los objetivos estratégicos de las partes de la organización.
4. La sensibilidad del futuro, que permita a todos los miembros de la organización identificar el papel que juega cada uno de ellos y las

partes, en el proceso de adaptación al ambiente y construcción de futuro.

5. La necesidad de la regulación, para garantizar la obtención de información sobre los resultados obtenidos.

En los dos primeros casos se intenta reflejar los procesos mediante los cuales la organización queda en condiciones de generar la memoria necesaria para impulsar un proceso de aprendizaje que le permita relacionar sus experiencias pasadas y presentes, para proyectar una imagen deseada. Esa reciente información, representa la posibilidad de reconstruir y, por tanto, comprender las estructuras organizacionales. Sin esto sería imposible tomar decisiones que permitan inducir a la organización hacia un cambio razonado.

Se advierte el papel que juega la presencia de una visión que permite imaginar la forma en que la organización se ha de desplazar en el tiempo, de etapa en etapa más sólidas, donde se pone a prueba la socialización de las metas y la congruencia de los objetivos que permiten avanzar en la ruta trazada de madurez organizacional. Y, la información como el instrumento que refleja cómo la organización ha iniciado un proceso de aprendizaje. Por esa razón, la retroalimentación que está detrás de los procesos de aprendizaje toman como eje de evolución la relación información- memoria-aprendizaje. Este proceso permite establecer una evaluación sistémica, tanto interna como externa, generar el conocimiento necesario para tomar decisiones estratégicas para generar el cambio.

Para ello se adopta, como se indicaba anteriormente, la dirección estratégica, cuya primera fase es la planificación estratégica, y a esta se integra la utilización de métodos prospectivos. En este proceso se producen disfunciones de diferentes orígenes. Generalmente, las estrategias para garantizar la permanencia de la organización giran alrededor de una racionalidad bajo normas que reglamentan actividades predefinidas y, prácticamente, inamovibles, lo que provoca la deformación de las estructuras, la erosión de los valores, de la eficiencia, de la efectividad y de la eficacia del servicio. Se trata de una condición que evidencia la incapacidad organizacional para desarrollar el cambio.

Otro tipo de disfunción surge cuando una organización está inserta en un ambiente sometido a una transformación trascendental, lo cual provoca que un sistema social enfrente las consecuencias de una ruptura. Ante tal escenario, la organización debe promover procesos de planificación con orientación estratégica. Todos los esfuerzos de la organización se emplean en la instrumentación de políticas que le permitan adaptarse a los cambios bruscos del ambiente. La prioridad se confiere a la adaptación, descuidando la integración que supone toda organización.

Una de las consecuencias más importantes de tal situación es que la motivación que requieren los miembros adquiere un alto costo, pues la disposición de cada uno de ellos debe ser recompensada y estimulada.

Una de las dificultades más comunes para el enfoque sistémico es definir las fronteras entre el sistema y el ambiente, pues donde concluye uno comienza el

otro. Para superar dicho problema es fundamental identificar lo situado fuera del objeto de estudio, ahora captado a partir de su posición sistémica, a manera de identificar los factores externos y, sobre todo, las influencias que ejerce el ambiente sobre el sistema.

A continuación, es fundamental definir: 1) si la influencia es recíproca; 2) si es posible identificar la influencia de las variables que permiten establecer las relaciones entre el sistema y el ambiente; y, 3) si dichas variables explican lo elegido como objeto de estudio. En el primer y segundo casos, se trata de identificar los intercambios que son sustanciales para la supervivencia de la organización. Mientras que en el tercero, definir hasta qué grado el entorno influye en la generación de nuevas condiciones intrasistémicas, o del grado de capacidad que tienen la organización para influir en el entorno.

Se trata de desarrollar las herramientas que nos permitan identificar y actuar frente a los cambios en el ambiente; para ello, es preciso desarrollar las ideas estratégicas, la adaptación de la planificación frente a la crisis y la definición de nuevas prácticas organizacionales. La apertura del sistema a las influencias del ambiente se van haciendo cada vez más evidentes, y, por tanto, las relaciones aparecen tan complejas. En virtud de tal situación, los directivos han de generar periódicamente una reflexión estratégica que consiste en: a) analizar el medio en el que se recrea la organización, con el objeto de evaluar las oportunidades y las amenazas; b) definir la misión de la IES, su vocación y las capacidades de su personal, lo que permite definir las estrategias para generar mayor conocimiento y potenciar el proceso de aprendizaje; c) ver la coherencia entre estrategias y fines,

para disponer de un panorama de estrategias articuladas; d) verificar que las estructuras institucionales y sus medios son compatibles con las estrategias, a fin de determinar si se modifican las estructuras o el plan, para obtener, entonces, la conjunción de estrategias posibles; e) traducir en planes y programas de acción las estrategias que pueden ser realizadas, esto es, en objetivos medibles; y, f) poner en marcha los controles que permitan realizar la corrección de las acciones. Obviamente, las estrategias dependen de las características de cada organización; pero, fundamentalmente, de la vulnerabilidad ante las turbulencias del ambiente. Se trata de cómo integrar en la reflexión estratégica factores de orden económico, social y político.

Uno de los retos para generar un proceso de aprendizaje propositivo y, por tanto, productivo, es reconocer que primero se debe desaprender todo aquello heredado por una cultura organizacional ajena al cambio. Por otra parte, es indispensable desechar como un paradigma organizacional la posibilidad de un aprendizaje parcial, que una parte de la estructura general eche a andar sin importar si existe una voluntad compartida, una visión respecto a la condición actual y la condición deseada de la institución universitaria. En ese sentido, por la propia calidad integral de un proceso de aprendizaje, tendremos que reivindicar que todo aprendizaje duradero, continuo, es un proceso sistémico, pues contempla la totalidad: organización-entorno.

A manera de conclusión

El enfoque sistémico precede cualquier tipo de planteamiento en la teoría contemporánea de la gestión porque es, precisamente, ese enfoque la referencia para saber que, ineludiblemente, existe un intercambio entre un sistema y su entorno. Es esta relación lo que hace fijar la atención en el tipo de intercambio que las organizaciones establecen con su entorno económico, político y cultural.

Al enfoque sistémico y al aprendizaje organizacional les corresponde la responsabilidad de generar la conciencia necesaria para definir que la organización puede desarrollar la capacidad para influir en los cambios, con visión prospectiva y amplia participación. Lo anterior indica que no necesariamente le resta una actitud pasiva ante las turbulencias del entorno; la inamovilidad se puede romper mediante acciones estratégicas que permitan a la IES iniciar un proceso de aprendizaje que capitalice a su favor los cambios del entorno. Esta situación solo es posible alcanzarla si la organización tiene la voluntad de generar información relevante que plasme una imagen real de sus condiciones internas, de sus relaciones con el entorno, de las grandes tendencias que emergen como retos futuros a resolver, pues la información representa la retroalimentación que requiere establecer cualquier sistema para su sobrevivencia. Es la generación de información estratégica la que permite a la IES acumular las experiencias necesarias para generar memoria, porque con este recurso es que la organización contará con las condiciones mínimas para experimentar e innovar procedimientos y acciones que resuelvan eficientemente su vinculación con el entorno, desarrollar una visión del futuro que reformule la misión y los valores compartidos que le dan

coherencia y consistencia a la institución para alcanzar sus metas inmediatas y futuras.

Sin el aprendizaje que ofrece el enfoque sistémico, la cultura organizacional tampoco puede transformarse, no se puede justificar por qué se han de cambiar las conductas individuales y colectivas. Así, la comunicación, como una de las herramientas del cambio, emerge como imprescindible al difundir la visión y las ideas de impacto requeridas para estrechar las brechas de eficiencia y eficacia organizacional, al generar conciencia del compromiso que se va a asumir, al proyectar los valores que permiten construir una nueva cultura, una actitud adecuada a los tiempos del cambio, lo que obligará a los líderes a mantener una actitud consecuente que promueve una cultura cifrada en el compromiso, la innovación y la creatividad.

BIBLIOGRAFÍA

Coriat, Benjamín. 1992. Pensar al revés. Trabajo y organización en la Empresa japonesa, S. XXI. México, 1992.

Goldsmith, J. y K. Cloke. 2001. The End of Management. Traducido y Editado por: Ángel Luis Portuondo Vélez. CETDIR – ISPJAE y CCED. La Habana.

Gómez, Sergio. 1996. El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las instituciones educacionales. Aspectos teóricos. (Tesis para la obtención del título de Master en Investigación Educativa) ICCP. La Habana.

_____. (2002). Redes Interorganizacionales y su Gerencia en la Administración Pública. Folletos Gerenciales. Año VI. No. 1, enero, 2002. La Habana. pp. 33-40.

_____. 2010. La planificación prospectiva: una oportunidad para las IES. Ed. Universitaria. La Habana. 121 PP.

Harlé, E. y Jouanneault, J.D. 1983. L'entreprise en tant que systeme. Press Universitaires de Lyon, France.

Senge, Peter M. 1998. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Argentina.

- UNESCO-IESALC. 2008. Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. Materiales en CD ROM.

Van Der, Heijden (1998). Escenarios. El arte de prevenir el futuro. Panorama Editorial.

Yeung, Arthur; Ulrich, David O.; Nason, Stephen W. y von Glinow, Mary Ann. 1999. Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto. Oxford, University Press, México.

EL CAPITAL INTELECTUAL: UNA MIRADA A SU FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Autores:

Dr. Francisco Borrás Atiénzar

***Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de
Cuba. Presidente del Tribunal Nacional de Doctorado en Ciencias contables
y financieras.***

Msc. Lisi Campos Chaurero

***Profesora Asistente de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la
Universidad de La Habana.***

RESUMEN

El capital intelectual, en la era del conocimiento, se ha convertido en una de las más potentes fuerzas productivas de las organizaciones. Actualmente no se puede concebir el éxito de una empresa, institución o territorio sin la administración eficiente de los activos intangibles. Por ello han surgido múltiples modelos, procedimientos y herramientas para la identificación, medición, valoración y gestión del capital intelectual. Asimismo, han proliferado los estudios empíricos direccionados a evaluar el impacto de la gestión de los intangibles sobre el desempeño económico y financiero de las organizaciones. Sin embargo, todas las investigaciones científicas y aplicaciones prácticas de la gestión del capital intelectual deben sustentarse en la correcta comprensión de las teorías que fundamentan el papel de los intangibles en la nueva economía. Sin un entendimiento preciso de las bases conceptuales del capital intelectual, su tratamiento en la práctica puede perderse por caminos cuestionables. Es por ello que el objetivo de este trabajo es mostrar una panorámica general de las diferentes teorías que subyacen en la esencia del capital intelectual.

Palabras claves: Activos intangibles, administración, marco conceptual, teorías

Introducción

El siglo XXI nos conduce aceleradamente a una economía donde marcan pautas los factores relacionados con el conocimiento, la cultura, la innovación y los valores sociales y ambientales. El desarrollo de las organizaciones, para que sea realmente sostenible, se apoya no solamente en los criterios económicos y

financieros tradicionales, sino que buscan asideros en los impactos social y ambiental.

Con el paso de la economía capitalista, donde el papel preponderante en el éxito de las organizaciones se sostenía en el capital y la fuerza de trabajo, hacia la economía del conocimiento, donde los factores intangibles cobran una relevancia singular y se convierten en muchos casos en el motor propulsor del desarrollo sostenible de las empresas se profundiza la necesidad de conocer el marco conceptual sobre el que se apoya el estudio del capital intelectual.

De esta forma, el objetivo fundamental de este trabajo es mostrar las principales bases conceptuales y enfoques metodológicos que sustentan la gestión de los activos intangibles.

Las principales teorías desarrolladas en el mundo para dar sustento a la medición, información y gestión del Capital Intelectual conceptuales de un modelo cubano se muestran en la Cuadro 1.

Cuadro 1 Teorías que sustentan el estudio de la medición, gestión e información del Capital Intelectual

Teorías	Referencias
Teoría marxista del valor - trabajo	Marx (1973), Rivero (2009).
Teoría de Recursos y Capacidades	Wernerfelt (1984) Barney (1991); Grant (1991); Teece, Pisano, Shuen, A (1997); Bueno (1998);

	Ordoñez de Pablos Martín (2003); Navas, López, Alama (2005).
Teoría basada en el Conocimiento	Nonaka (1991 y 1995); Grant (1991); Cañibano, Sánchez (2004); Infante (2009).
Teoría de Capital Humano	Chiavenato (1993); Gary (2002); Lau (2001); Morales (2009)
Teoría de Capital Intelectual	Eddvinson, Malone (1997); Brooking (1997); Bontis (1998); Bueno (1998); Nevado, López (2002); Ochoa M., Prieto, Santidrian (2010)
Teoría de Capacidades Dinámicas	Teece, Pisano, Shuen (1997); Eisenhardt, Martín (2000); Song, Droge, Hanvanich, Calantone, (2005).
Teoría Contingente	Dent, (1990), Chenhall (2003); Gutierrez, Pérez (2007).
Teoría Stakeholder	Deegan, (2006); Castelo, Lima (2006)
Teoría de Agencia	Azofra, De Miguel (1992); Reyes, (2002);

	Gitman, L. (2003); Brealey, Myers, Allen (2008)
Teoría positiva de la Contabilidad	Azofra P., Prieto, M. y Santidrian, A. (2003); Santidrián, A. (2003); Ochoa M., Prieto, Santidrian (2010)
Teoría de la Complejidad	Morin (2004); Colom (2005); Moran (2006); Ravelo, (2009); Ortiz (2011)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se hará una referencia sucinta de cada una de estas teorías.

1.- Teoría Marxista del Valor-Trabajo

Esta perspectiva tiene una convergencia importante con el Capital Intelectual, lo cual hace que deba ser considerada una teoría de partida. Para Marx la teoría del valor - trabajo está fuertemente unida a la esencia humana (el trabajo como actividad vital creativa). En toda mercancía se encuentra el trabajo humano acumulado. El valor (valor de cambio) de las mercancías depende de las cantidades de fuerza de trabajo humano corporizado en ellas. Marx (1867) hace énfasis en la valorización, que no es más que el proceso de creación de valor prolongado, a partir de que en el proceso de producción se recupera el capital invertido en la contratación de fuerza de trabajo y se comienza a crear por esta un valor superior al anticipado por el propietario de los medios de producción, que es lo que se denomina plusvalía.

Esta plusvalía a decir de Sánchez (2005) proviene del conocimiento como resultado del proceso científico del trabajo complejo creador de valor, en palabras de Marx (1973) *“trabajo simple potenciado que requiere de un grado de calificación determinado. En una misma unidad de tiempo el trabajo complejo crea una magnitud de valor mayor que el trabajo simple”*. Este conocimiento incorporado puede y de hecho genera innovación al producto y también genera nuevas tecnologías y nuevos conocimientos, elementos estos asociados a los activos intangibles que identifican los modelos de Capital Intelectual.

El estudio de esta teoría debe ser fundamental a la hora de definir un marco conceptual del Capital Intelectual ya que tanto para la definición de los recursos intangibles (activos), como para su valoración y medición. Tal es así que para Marx (1973) el valor de un bien se determina por el trabajo socialmente necesario para ponerlo en disposición de consumo, por las remuneraciones acumuladas en los procesos de explotación, producción y distribución; de allí nace el concepto de costo histórico de la Contabilidad constituido por las remuneraciones al trabajo y al capital.

Por su parte Rivero (2009) afirma que cuando Marx aborda el tema de la cooperación como vía de intensificación y productividad del trabajo (plusvalía relativa) al expresar: *“la cooperación no tiende solamente a potenciar la fuerza productiva individual, sino a crear una fuerza productiva nueva, con la necesaria característica de fuerza de masa. Aparte de la nueva potencia que brota de la fusión de muchas energías en una, el simple contacto social engendra en la mayoría de los trabajos productivos una emulación y excitación especial de los*

espíritus vitales, que exaltan la capacidad individual de rendimiento de cada obrero (Marx 1973). En este caso se aprecia el papel de lo que se trata hoy como trabajo en equipo por su incidencia como factor de éxito organizacional en una era donde el enfoque multidisciplinario es indispensable para la solución de múltiples problemas.

2.- Teoría de Recursos y Capacidades.

Esta perspectiva tiene sus inicios en 1984 con el trabajo de Wernerfelt y desde entonces ha sido estudiada por numerosos autores (Ver cuadro 1) los cuales coinciden en afirmar que:

Un *recurso* es cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, que pueda ser controlado de forma estable aún cuando no se posean derechos de propiedad sobre él. Para Wernerfelt (1984) deben considerarse todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a ella de forma semipermanente. Sobre esta composición existen otros criterios como el de Grant (1996) quien clasifica los recursos en Tangibles (representados en los estados contables), Intangibles (Tecnología y Cultura) y en Capital Humano (Conocimientos, Destrezas y Capacidades).

Por *capacidad* se entiende las rutinas organizativas, es decir, las capacidades surgen de la combinación de recursos de la creación de rutinas que se desarrollan por intercambio de información. Al decir de Grant (1991) una capacidad está compuesta por un equipo de recursos para realizar alguna tarea o actividad,

aquello que se hace bien como resultado del trabajo conjunto de una serie de recursos.

Desde este punto de vista entonces cada empresa detectará los recursos y capacidades de carácter endógeno que posee y controla que le permitirá sostener la ventaja competitiva y aportándole rentas a largo plazo. Este enfoque parte de la heterogeneidad empresarial, cada una podrá construir su estrategia sobre los recursos que disponga, buscando rentas derivadas de su mayor eficiencia. (Prieto y otros, 2003).

Por supuesto para que estos recursos puedan tener carácter estratégico deben cumplir una serie de características como su Inimitabilidad, Valor, Apropiabilidad, Durabilidad. Sobre este punto Barney (1991) argumenta que los recursos que son a la vez escasos y valiosos pueden generar ventaja competitiva, y si estos son también inimitables, insustituibles e intransferibles, serán fuente del sostenimiento de la ventaja y por tanto se convierten en recursos estratégicos.

Según Cañibano y Coca (2005) los fundamentos conceptuales sobre Capital Intelectual se encuentran principalmente en la Teoría de Recursos y Capacidades, considerando que el primero está compuesto por activos intangibles que se encuentran definidos en la estrategia empresarial de los cuales se espera obtener rentas a largo plazo y ventajas competitivas sostenibles.

Estos autores se asentaron en los criterios dados por varios autores, en este sentido (Itami y Roehl, 1987 y Hall, 1993) expresa que dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades, cobran especial relevancia los factores intangibles que

están basados en el conocimiento. Por su parte (Grant, 1996 y Sveiby, 2001) plantean que los recursos intangibles como el conocimiento son, en la Teoría de Recursos y Capacidades, un importante recurso para el desarrollo de la estrategia empresarial y la obtención de ventajas competitivas sustentables.

3.- Teoría Basada en el Conocimiento

Este enfoque centra el conocimiento como el elemento clave generador de ventaja competitiva, surge hace aproximadamente dos décadas dando respuesta a los cambios en los paradigmas a nivel de mercado y empresa donde el desarrollo tecnológico y la innovación de productos cobran especial importancia a la hora diseñar una estrategia de generación de rentas a largo plazo. De tal forma, el uso de la expresión "Sociedad Basada en Conocimiento" se ha difundido ampliamente para referirse de forma metafórica a este nuevo conjunto de situaciones que caracterizan el entorno actual (Cowan y otros, 2000).

Este enfoque se basa en el papel que tiene la empresa a la hora de crear, almacenar y aplicar conocimiento (Grant y Band-Fuller, 1995). Las organizaciones tendrán más éxito en la medida en que puedan crear constantemente nuevo conocimiento y sepan diseminarlo a través de sus redes e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

Esta perspectiva ha sido debatida puesto existen criterios de autores (Conner y Prahalad, 1996) que esta es esencia de la Teoría de Recursos y Capacidades al considerar el conocimiento un recurso básico de generación de ventajas competitivas como expresara Grant (1996) *“en la medida que se considere el*

conocimiento el recurso más importante de la empresa desde el punto de vista estratégico, la perspectiva basada en conocimiento es una consecuencia de la Teoría de Recursos y Capacidades.”

Por otra parte criterios como el de Revilla Gutiérrez (1995) quien afirma que *“el conocimiento se origina y acumula en las personas, estas se convierten en el principal activo(recurso) dentro de la empresa y es donde se centra el máximo potencial para que la organización desarrolle con éxito sus procesos objeto de su actividad”*. En este sentido los autores que defienden esta teoría (Andriesen y otros, 1998; Bueno, 1998 y Lloria, 1999) consideran al conocimiento como protagonista y atiende a sus especiales atributos. Se trata de un factor valioso por cuanto resulta la base necesaria de cualquier acción en la empresa, no sustituible por otro recurso, capaz de generar sinergias extendiéndose a otros usos y sin afectar tal circunstancia al empleo actual, no erosionable con el tiempo y de difícil reproducción, sobre todo, el conocimiento tácito o no explicitado que posee mayores posibilidades de conferir valor estratégico a las entidades.

El papel de la organización se concreta al establecimiento de mecanismos para que el personal (donde se crea y reside el conocimiento) coopere y coordine sus actividades con el fin de integrar conocimientos que poseen y aplicarlo en la transformación de inputs en outputs (Grant, 1997).

Esta teoría respalda conceptualmente a los actuales conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual, las debilidades que se han encontrado en su aplicación están fundamentadas por el poder de abstracción conceptual que aún

tiene esta teoría que ha hecho difícil la formulación de estudios empíricos testables, aunque es innegable el aporte que ha hecho esta teoría en la actualidad. Aún queda mucho por estudiar en la manifestación económica y social de esta teoría, pero indudablemente es uno de los pilares de la gestión moderna de las organizaciones.

4.- Teoría del Capital Humano:

Desarrollada por Gary Stanley sobre los años 60, esta teoría considera la educación y la formación como una inversión en las personas cuyo objetivo es el incremento de la productividad y de sus ingresos. Stanley considera a la persona un agente económico, al invertir en su educación y decidir entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose.

Según Schultz (1979) la inversión en formación de trabajadores constituirá el eje central del desarrollo de los países con más altos ingresos. Gran parte de lo que se consideraba consumo debía ser entendido como inversión en Capital Humano y que los gastos de educación y salud eran inversión en capacidades productivas de los trabajadores. Posteriormente Becker (1993) incluye dentro del Capital Humano el conocimiento y habilidades que tienen las personas, su salud y calidad de hábitos de trabajo lo que se construye a lo largo del tiempo por la experiencia.

Esta perspectiva guarda gran relación con la Teoría Basada en Conocimiento. Para el Capital Humano lo importante es la producción basada en la creación, disseminación y utilización del conocimiento que generar la ventaja competitiva. Las aplicaciones empíricas de esta teoría han estado vinculadas al crecimiento

económico que se experimenta en las empresas por los conocimientos aplicados por las personas para crear nuevas tecnologías. Por otra parte han demostrado que el crecimiento de la producción potencial de bienes y servicios no solo depende del capital físico, sino de la mano de obra (personas y sus conocimientos. (Consultar Morales (2009). Esta teoría define la parte del Capital Intelectual que se basa en Recursos Humanos

5.- Teoría Basada en las Capacidades Dinámicas

Las Capacidades Dinámicas es una perspectiva convergente con la Teoría de Recursos y Capacidades, muchos autores afirman que es una extensión de esta, debido a que las capacidades dinámicas son un tipo de capacidad para lograr nuevas formas de ventaja competitiva. Esta teoría se basa en la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas producto de los rápidos cambios ambientales, representa la capacidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Como paso clave en la construcción de las capacidades dinámicas es identificar los fundamentos sobre los cuales las competencias (capacidades) distintivas y difíciles de imitar pueden ser construidas, mantenidas y aumentadas.

Esta teoría exhibe particularidades con respecto a la Teoría de Recursos y Capacidades, su diseño estructural varía con el dinamismo del mercado, exigiendo de esta reconfiguraciones de recursos y capacidades de forma constante para mantener la ventaja competitiva sostenible. Por su parte la Teoría de Recursos y

Capacidades no toma en cuenta los factores exógenos a la hora de definir los recursos y capacidades que generan la ventaja competitiva, y en ese aspecto las Capacidades Dinámicas son una actualización de la mencionada teoría. En este sentido la perspectiva de las capacidades dinámicas realiza un aporte a los estudios sobre Capital Intelectual, brindando un marco conceptual sobre la importancia del estudio del entorno a la hora de definir los activos intangibles que lo conforman.

6.- Teoría Contingente

Esta perspectiva surge sobre los años 60 y 70 con un fuerte dominio sobre los estudios de funcionamiento organizativo. Para Woodward, Burns y Stalker (1961); Lawrence y Lorsch (1967), principales exponentes de esta escuela, toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando su carácter dinámico.

Parte de la premisa de que no existe un sistema de información interno aplicable a todas las organizaciones en cualquier situación, ya que dependerá de las circunstancias o factores contextuales en que se encuentre (Otley, 1980).

Esto explica la relación funcional entre las variables contingentes: incertidumbre, complejidad ambiental, tecnología, estrategia, tamaño y el diseño de los sistemas de información apropiados para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas.

Los rendimientos a alcanzar según esta teoría dependerán de la existencia de un ajuste o alineación entre los factores organizativos dentro de una situación empresarial determinada (Lawrence y Lorsch, 1967).

Esta perspectiva ha sido utilizada fundamentalmente en estudios empíricos para demostrar que organizaciones que practican una contabilidad de gestión basada en estrategias de diferenciación y cambio obtienen mayores rendimientos a largo plazo que las que practican una contabilidad sobre la base de una estrategia estable y centrada en costes bajos. (Para más información ver los estudios de Chendall y Langfield-Smith, 1998).

Esta teoría ha estado ha sido fuertemente criticada sobre los años 80, cediendo terreno ante otras teorías, por su aparente incapacidad de resolver problemas teóricos y empíricos persistentes, ya que en su análisis solo tiene en cuenta la coyuntura del momento.

Uno de los aportes fundamentales de esta teoría al Capital Intelectual es que demuestra la necesidad de crear un sistema de información contable que incluya la información sobre los activos intangibles, que hasta el momento no son considerados en la toma de decisiones y que indudablemente son fuente de generación de rentas a largo plazo. Gordon y Miller (1976) demuestran en su investigación que diferentes sistemas de información contable son requeridos acorde a cada situación y que estos pueden actuar como agente de cambio para facilitar el desempeño organizacional.

Teoría de la Complejidad:

La *teoría de la complejidad* es la nueva perspectiva que ha adquirido notable desarrollo en la última década, esta pone el énfasis en la capacidad de los sistemas complejos (organizaciones) para auto-organizarse (proceso en el cual la interacción entre partes de la empresa produce patrones de conducta coherentes con el conjunto como empresa aunque no exista plan de acción general para ello) Caldart y Ricart (2003).

Según estudios presentados por Morin (2004) la realidad se comprende y se explica simultáneamente desde todas las perspectivas posibles. Se entiende que un fenómeno específico puede ser analizado por medio de las más diversas áreas del conocimiento, mediante el "Entendimiento transdisciplinar", evitando la habitual reducción del problema a una cuestión exclusiva de la ciencia que se profesa.

La realidad o los fenómenos se deben estudiar de forma compleja, ya que dividiéndolos en pequeñas partes para facilitar su estudio, se limita el campo de acción del conocimiento. Tanto la realidad como el pensamiento y el conocimiento son complejos y debido a esto, es preciso usar la complejidad para entender el mundo.

En este sentido la Teoría sobre Capital Intelectual se ha apoyado en estudios transdisciplinarios, donde participan profesionales de distintas áreas del conocimiento como son economistas, contadores, sociólogos, psicólogos, administradores, estadísticos – matemáticos. El objetivo principal de esta unión es que como el Capital Intelectual involucra a toda la organización y a su entorno se

hace necesario para el diseño del sistema informativo contable del mismo la participación y cooperación de toda una comunidad científica y el respaldo teórico de la complejidad.

7.- Teoría Stakeholder

Desde esta perspectiva los stakeholders representan a las personas o grupos que tienen derechos de propiedad e intereses en una empresa y sus actividades (Clarkson, 1995). Estos pueden ser accionistas, inversores, empleados, proveedores, prestamistas, gobierno, ambientalistas, representantes de medios, etc.

La premisa fundamental en la que se asienta esta teoría es que las organizaciones son parte de un amplio sistema social en el cual están estas influenciadas y ejercen influencias (Deegan 2006).

Muchas empresas consideran sus relaciones con sus stakeholders como un activo crítico con capacidad de influir en el valor empresarial significativamente. Una relación positiva con estos, puede ser considerada un activo intangible muy valioso, capaz de mantener o incrementar las ventajas competitivas de la empresa y crear valor. Al decir de Greenfield (2005) “un gobierno participativo es el mejor camino para asegurar la creación de riqueza sostenible y su distribución. Además, existe un ajuste natural entre la idea de responsabilidad social corporativa y los stakeholders de una organización”.

Los preceptos de esta teoría influyen principalmente en la revelación de información sobre Capital Intelectual, ya que la existencia de adecuadas estructuras para identificar, medir, administrar y reportar el mismo puede ser valiosa pues brinda información a los stakeholders sobre sus contribuciones y expectativas futuras con la organización.

No obstante y muy a pesar de los intereses marcados de los stakeholder esta teoría en cuanto a Capital Intelectual encuentra sus limitaciones ya que la ausencia de un marco estandarizado, la necesidad de revelación de información creíble, los costos de recopilación de datos y procesamiento que pueden ser elevados por la naturaleza intangible de la información y los problemas inherentes a su identificación, medición y reporte han restringido el nivel de revelación del Capital Intelectual hoy día.

8.- Teoría de Agencia

Los antecedentes de esta teoría se remontan a las ideas de Coase (1937) y Alchian y Demsetz (1972). Bajo este marco teórico la empresa se considera como un conjunto de relaciones de agencia, es decir, como múltiples contratos entre principal y agente los cuales perseguirán siempre sus intereses particulares -los principales tenderán a minimizar el coste y a maximizar sus resultados y por el contrario los agentes se esforzarán en maximizar su recompensa invirtiendo para ello el mínimo esfuerzo.

Según Watts y Zimmerman (1986) esta teoría está dividida en dos enfoques: uno normativo que tiene una orientación matemática y no empírica, parte de una posición irrefutable, donde la relación contractual debe inducir al agente a adoptar actitudes similares a las del principal. El segundo enfoque es el positivo considera tres pilares fundamentales: 1- Información con posibilidad de toma de decisiones, 2- Evaluación y control y 3- Incentivo al trabajo. Refuerza además el enlace entre la teoría y la realidad, desarrollando hipótesis sobre regularidades empíricas que se observan en la práctica contable, y proporcionando explicaciones y predicciones sobre las elecciones contables llevadas a cabo en la realidad. (Prieto y otros, 2003)

La presente corriente positiva da origen a la Teoría Positiva de la Contabilidad la cual contempla a la contabilidad como una variable endógena y reconoce el papel que juega en las decisiones operativas, de inversión y financiación en las empresas. El objetivo de esta teoría es proporcionar explicaciones y predicciones para la práctica contable, al decir de Monterrey (1998) esta teoría proporciona un conjunto de razones que fundamentan la forma que adopta la contabilidad y el papel que juega en las organizaciones, y su fluctuación como fenómeno económico a lo largo del tiempo dadas diferentes circunstancias.

Es por esto que la Teoría Positiva de la Contabilidad viene a dar la noción de la necesidad de procedimientos contables más eficientes como parte de las tecnologías con que cuenta una organización en el proceso de creación de valor.

Es entonces a través de este estudio que se destaca la importancia de la información. Como dijera Azofra (1997) en su teorización sobre la economía de la información y la economía de la incertidumbre: *“la falta de información sobre circunstancias relevantes del futuro o sobre el procedimiento para efectuar una valoración correcta de los resultados de decisiones económicas, no es sino el reflejo de los problemas originados por incertidumbre de agentes económicos en las relaciones de producción e intercambio por las limitaciones de la mente humana, viéndose imposibilitados de prever todas las posibles contingencias que el futuro incierto puede depararles”*.

En este sistema el Capital Intelectual juega un papel importante en la provisión de información para contrarrestar esta incertidumbre generada por ambientes económicos dinámicos y complejos, ayudando a las empresas a replantear su actuación y brindando información para un diagnóstico de la situación, creando las bases para que el sistema de información contable pueda dar una respuesta confiable y oportuna.

Los procedimientos contables internos que se seleccionen deben tener en cuenta aspectos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y lograr ventajas competitivas sostenibles. (Prieto y otros, 2007). Muchos intangibles no encuentran ubicación dentro de la información proporcionada por la contabilidad, los directivos no conocen que recursos y que aspectos de ellos contribuyen a la creación de valor. Tal limitación en la información contable afecta la adopción de decisiones acertadas. Como expresara Prieto y otros (2003) para dar solución a

este problema las compañías preparan de forma voluntaria información adicional sobre Capital Intelectual que sea de utilidad para sus stakeholders.

9.- Teoría del Capital Intelectual

Esta perspectiva a decir de Edvinsson y Malone (1997) puede ser considerada como una nueva teoría, reflejando ser consecuencia de teorías que anteriormente fuimos describiendo.

Esta visión define los recursos que han sido creados y acumulados en tres componentes fundamentalmente, vinculando a estos como aspecto fundamental al conocimiento, los divide en capital humano (capacidad de su personal), capital estructural (capacidades funcionales, tecnológicas y rutinas organizativas), capital relacional (capacidades dinámicas y relacionales).

Esta perspectiva considera a los recursos intangibles como fuente fundamental de generación de ventajas competitivas y por ende de beneficios económicos a largo plazo. Esta trata a través de modelos de identificación, medición e información contable mitigar las distintas limitaciones explicativas de las teorías antes expuestas, aportando al ámbito empresarial una herramienta para la toma de decisiones y la información a los diferentes stakeholders.

CONCLUSIONES

Las teorías anteriormente enunciadas ofrecen diferentes visiones conceptuales que, en algunos aspectos, se complementan unas a otras, y deben ser tomadas en consideración para diseñar y aplicar los modelos, procedimientos y

herramientas de medición, información y gestión de Capital Intelectual, tomando lo mejor de cada una de ellas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andriessen, D. (2004) "Making Sense of Intellectual Capital: Designing method for the Valuation of Intangibles", Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.

Azofra P., Prieto, M. y Santidrian, A. (2003) "The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organization: a note on a case study", British Accounting Review. 35 (4) pp. 367

Azofra, P. y De Miguel, A (1992) "Teoría financiera de la agencia, endeudamiento y estructura de propiedad" Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa. Vol. 1 (2) pp.135.

Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management. Vol. 17 pp. 99

Beaver, W. (1998) "Financial Reporting, an accounting revolution". Prentice Hall, New Jersey.

Bontis, N. (1998) "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", Management Decision, 36 (2) pp.63-76

Bontis, N., Dragonetti, N. Jacobsen, K. y Roos, G. (1999) "The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources". European Management Journal, Vol. 17 (4), pp. 391-401

Bontis, N., Fitz-enz, J. (2002) "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", Journal of Intellectual Capital, 3 (3), pp. 223-247

Borrás, F. (2010, junio) "La gestión financiera en el proceso de dirección de las empresas cubanas". Nueva Empresa: Vol. 6 (1) pp.29

Borrás, F., Ruso, F., Campos, L. (2010) "Resultados y retos de un estudio sobre valoración del Capital Intelectual en la Universidad de La Habana", COFIN Habana, 4, pp.10

Borrás, F., Ruso, F., Campos, L. (2011a, febrero) "Valoración del Capital Intelectual: propuestas y retos", Artículo presentado en el Congreso Internacional "Encuentro bicentenario" Valladolid, España.

Borrás, F., Ruso, F., Campos, L. (2011b, junio) "Resultados y Retos de un estudio sobre valoración del Capital Intelectual en organizaciones cubanas", Artículo presentado en el Evento Internacional de Contabilidad, Auditoria y Finanzas. La Habana, Cuba.

Brealey, R., Myers, S. Allen, F. (2008) "Principles of Corporate Finance", International Edition: Mc Graw Gill

Brooking, A. (1996) Intellectual Capital, International Thomson Business Press. Thomson Learning Europe, London.

Brooking, A. (1997) "El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio". Barcelona: Ediciones Piados

Bueno, E. (1998) “El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual”, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII (164), pp.207-229

Bueno, E.- CIC (2003) “Modelo Intellectus: Medición y gestión del Capital Intelectual”, Documento Intellectus, No 5. Madrid: CIC-IADE (UAM)

Bueno, E., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., Real del, H. y Salmador, M. (2011) “Propuesta de nuevo Modelo Intellectus de Medición, gestión e información del Capital Intelectual”, Madrid: CIC, Universidad Autónoma de Madrid

Bueno, E., Salmador M. y Merino M. (2008) “Génesis, concepto y desarrollo del Capital Intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el modelo Intellectus y sus aplicaciones”, Estudios de Economía Aplicada, Vol. 30.

Caldart, A. y Ricard, J.E. (2003) “Teoría de la complejidad: un modelo para la estrategia corporativa”, Corporate Strategy Review. Publicación del IESE.

Camisón, C., Palacios, D. y Devece, C. (2000) “Un nuevo modelo para la medición del Capital Intelectual en la empresa: el modelo NOVA”. Artículo presentado en el X Congreso Nacional ACEDE, Oviedo, España

Cañibano, L. y Sanchez, M (2004) “Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo”, Barcelona: Deusto

Castelo, B., Lima, R. (2006) “Corporate social responsibility and resource-based perspectives” Journal of Business Ethics, Vol. 69 (2) pp. 111

Castro, F. (2005, 20 de agosto) Discurso en la Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana.

Chenhall, R. (2003) "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future" *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28 (2), pp. 127

Chiavenato, I. (1993) "Administración de los Recursos Humanos" Bogotá: McGraw-Hill Iberoamericana.

Colom, A. (2005, noviembre) "Teoría del caos y práctica educativa" *Revista Gallega de Ensimo*, (47) pp. 1325

Deegan, C. (2006) "Legitimacy theory, in Hoque, Z. (eds) *Methodological issues in accounting research: theories and methods*". London: Spiramus.

Dent, J. (1990) "Strategy organization and control: some possibilities for accounting research", *Accounting, Organization and Society*, (15), pp.3.

Díaz, M. (2008) "Fundamentos teóricos de la Contabilidad del conocimiento y su incidencia en la auditoría del Capital Intelectual". *Revista Quipukamayoc*. Vol. 15 (30).

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997) "El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa". Barcelona: Gestión 2000

Eisenhardt, M., Martín A. (2000) "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, 821) pp. 1105.

Gary, S. B. (2002). "La inversión en talento como valor de futuro". *Revista Capital Humano*, Vol.153. pp. 26.

Gitman, L. (2003) "Fundamentos de administración financiera", México: Mc Graw Gill.

Grant, R. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". California Management Review. (33) pp. 114

Gutierrez, H., Pérez, E. (2007) "Los sistemas ABC/ABM en las fases de identificación, medición y valoración del patrimonio intangible empresarial" Artículo presentado en el XIV Congreso AECA, España

Hernández, R. (2006). "Activos intangibles: utilización de enfoques para su medición". Artículo presentado en el Evento Ibegecyt, La Habana, Cuba.

Infante, J. (2009, junio) "La sociedad del conocimiento y la Contabilidad en el Siglo XXI" Artículo presentado en el VI Evento Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, La Habana, Cuba.

Instituto Universitario Euforum Escorial (1998) "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect", Madrid

Kristandl, G. y Bontis, N. (2007) "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm". Management Decision, 45 (9), pp. 1510-1524

Lau, C. (2001) "Modelo de Gestión de los Recursos Humanos para el Sector de Turismo de Cuba" Tesis de doctorado inédita, Universidad de La Habana.

Ledesma, Z. (2008) "Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis de las políticas crediticias en empresas y sucursales bancarias cubanas". Tesis de doctorado inédita, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Lev, B., Zarowin, P. (1998). "The Boundaries of Financial Reporting and how to intend them" Working Paper. Intangibles and Capital Markets Conference. New York University.

Mantilla, S. (2000, octubre) "Capital Intelectual" Artículo presentando en el X Simposio de Contaduría Universidad de Antioquia, Medellín.

Martín, G., Navas, J., López, P y Alama, S. (2005) "Organizational capital as competitive advantage of the firm" Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 (3) pp 324.

Martínez, F. (2002) "Gestión estratégica del conocimiento". Santander: Universidad de Cantabria.

Marx, C. (1973) "El Capital" Tomo I. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.

Mascareñas J. (2004) "Introducción a las Finanzas Corporativas". Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

McElroy, M. (2001, July) "Social innovation capital draft", Macroinnovation Associates, pp.1

Morales, A. (2009) "Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana". La Habana: Editora Política.

Moran, L. (2006, enero) "De la teoría de la acomplexidad a la filosofía intercultural: hacia un nuevo saber" Revista de Filosofía, Vol. 24 (52)

Morin, E. (2004) "Introducción al pensamiento complejo". México: Gedisa

Nevado, D. y López, V. (2002) "El Capital Intelectual: valoración y medición. Modelos, informes, desarrollo y aplicaciones". Madrid: Prentice - Hall.

Nonaka, I. (1991) "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, November/December, pp 96-104

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) "The knowledge-creating company: How the Japanese companies create the dynamics of innovation", Oxford University Press.

Ochoa M., Prieto B., Santidrian A. (2010) "Estado actual de los modelos de Capital Intelectual y su impacto en la creación de valor de empresas de Castilla y León" Valladolid: Consejo Económico y Social de Castilla y León

Ordoñez de Pablos, P. (2003) "Intellectual capital reporting in Spain: a comparative review", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 (1), pp. 61-81

Ortiz, J (2009) "Fronteras de la investigación contable-financiera-económica: autonomía e interdisciplinariedad". Revista Investigación y Reflexión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar. XVII (1).

Ortiz, J. (2011, junio) "La Contabilidad del conocimiento y la complejidad". Artículo presentado en el VII Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. La Habana

Proyecto Meritum (2002) Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles. Informe de Capital Intelectual. Fundación Airtel Móvil

Ramírez, Y. (2003) “Necesidad de información sobre el capital intelectual en los Estados Financieros” artículo presentado en el XII Congreso AECA, Cádiz, España.

Ravelo, A. (2009, junio) “Efectos de la optimización financiera de la empresa sobre el registro contable, la liquidez de las partidas y su expresión en el balance general” Artículo presentado en el VI Evento Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, La Habana, Cuba.

Ravelo, A. y Borrás, F. (2011, junio) “La administración financiera: retos para la empresa cubana”. Nueva Empresa: Vol. 7 (2) pp.17

Reyes, M. (2002) “Teoría y práctica de la estructura financiera empresarial y la eficiencia económica. El caso Cuba”. Tesis de doctorado inédita, Universidad de La Habana.

Rivero, D. (2009) “Modelo conceptual de medición del Capital Intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero”. Tesis de doctorado inédita, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.

Roberts, H. (1999) “The control of intangibles in the knowledge – intensive firm”. Artículo presentado en el 22 Congreso Anual de la Asociación Europea de Contadores. Bordeaux.

Roman, N. (2004) “Capital Intelectual. Generador de éxito en las empresas. Visión General, Vol. 3 pp. 67-79

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (2001) "Capital Intelectual". Buenos Aires: Paidós

Santidrián, A. (2003) "Relevancia de los indicadores de rendimiento en la generación e incorporación de conocimiento. Estudio de un caso del sector de automoción" Burgos: Universidad de Burgos.

Savage, Ch. (1991) "The international trade shows for digital equipment corporation". Presentación al Decworld, Boston, Massachusetts

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. y Calantone, R. (2005) "Marketing and technology resource complementary: an analysis or their interaction in two environmental contexts", Strategic Management Journal, (26) pp.259.

Stella, V. (2001) "El desafío de la Contabilidad Financiera frente a la nueva economía: una propuesta viable". Artículo presentado en la XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad. Boiaca Punta del Este, Uruguay.

Stewart, T. (1998) "La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual" Buenos Aires: Editorial Granica

Sveiby, K. (1997). "The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge – Based Assets", San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Sveiby, K. (2001) "Intellectual Capital and Knowledge Management" Consultado el día 5 de Julio de 2011 de la World Wide Web: <http://www.sveiby.com/articles.htm>

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A (1997) "Dinamic capabilities and strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18, pp 509.

Viedma, J. (2004) "CICBS: a methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of cities. A practical application in the city of Mataró", Knowledge Management Research and Practices, Vol. 2 (81), pp. 13-30

Viloria, G., Nevado, D., López, V. (2008) "Medición y valoración del Capital Intelectual), España: Fundación EOI