



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CUENCA  
COMUNIDAD EDUCATIVA AL SERVICIO DEL PUEBLO



Centro de Investigación  
y Desarrollo Ecuador



Centro de Estudios  
Transdisciplinarios Bolivia  
CET-BOLIVIA

# MEMORIAS CIENTÍFICAS DEL

# 2<sup>o</sup> Congreso Internacional ADMINISTRACIÓN de EMPRESAS

ISBN: 978-9942-759-00-9

## COMPILADORES:

Astudillo Arias, Pedro  
Cisneros Quintanilla, Diego  
Luna Altamirano, Kleber



Universidad Católica de Cuenca  
Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia  
Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

# 2do Congreso Internacional de Administración de Empresas



COMPILADORES:  
Astudillo Arias, Pedro  
Cisneros Quintanilla, Diego  
Luna Altamirano, Kleber

La revisión técnica fue realizada por:

Msc. Iramarú Herrera

MSc. Celida Barrios

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, integra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE)

ISBN: 978-9942-59-00-9

Edición con fines académicos no lucrativos.

Impreso y hecho en Ecuador

Diseño y Tipografía: Lic. Pedro Naranjo Bajaña

**CIDE**   
EDITORIAL  
Cod. 9942-8632 

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Cdla. Martina Mz. 1 V. 4 - Guayaquil, Ecuador

Tel.: 00593 4 2037524

[http. :/www.cidecuador.com](http://www.cidecuador.com)

**COMITÉ EDITORIAL:**

Dr. Luis Vargas Espinoza, Dr. Mario Florez Guzman,

Dr. Francisco Gerardo Barroso Tanoira

PhD. Magda Francisca Cejas Martinez

## AUTORES

Adriana Yáñez Hernández

Clemente Hernández Rodríguez

Diana Carolina Escobar Mayorga

Eileen Cedeño Flores

Fernando F. Espinosa

Gerardo Sánchez Ambriz

José de Jesús Pérez-Balbuena

José Laurian Ramírez Díaz

Julio Ernesto Mora Aristega

Kelvin Pizarro Romero

Klever Alfonso Morales Pazmiño

Lady Andrea León Serrano

Magdalena Ordóñez Gavilanes

Magdalena Rosario Huilcapi Masacon

Marlene Mariluz Mendoza Macías

Silvia Landin Alvarez

## INDICE

Prologo.....7

### CAPITULO I.

#### Responsabilidad social, innovación y emprendimiento: los temas globales

1. **Emprendimiento e innovación en economías emergentes.....9**  
Clemente Hernández Rodríguez
2. **Gestión con responsabilidad social en empresas de Guayaquil: Un enfoque Ambiental.....20**  
Marlene Mariluz Mendoza Macías
3. **Decisiones administrativas y financieras de las instituciones públicas y sus efectos en los stakeholders.....33**  
Julio Ernesto Mora Aristega  
Magdalena Rosario Huilcapi Masacon  
Diana Carolina Escobar Mayorga
4. **Habilidades profesionales y su impacto en la gestión de empleo y el mercado laboral: una arista desde el talento y la innovación de la generación millenials.....43**  
José Laurian Ramírez Díaz
5. **Gestión del Conocimiento y Desarrollo Organizacional: su instrumentación en procesos de creatividad e innovación en PyMEs.....62**  
Gerardo Sánchez Ambriz  
José de Jesús Pérez-Balbuena  
Adriana Yáñez Hernández

### CAPITULO II.

#### Tendencias en la administración de empresas: casos y aplicaciones prácticas

6. **La equidad de género en las decisiones de consumo y ahorro de las familias parroquia el Retiro, provincia de El Oro.....81**  
Lady Andrea León Serrano
7. **Las redes empresariales como mecanismo para fortalecer las PyMEs y microempresas de la Provincia de El Oro.....95**  
Kelvin Pizarro Romero  
Eileen Cedeño Flores  
Silvia Landín Alvarez
8. **Los emprendimientos desarrollados en base al crédito asociativo otorgado por el MIES y su influencia en el sector rural.....105**  
Klever Alfonso Morales Pazmiño

9. **Procedimiento para evaluar las condiciones para innovar la gestión del mantenimiento.....112**  
Fernando F. Espinosa
10. **Rentabilidad a través de la venta de productos no apetecidos en el mercado.....122**  
Julio Ernesto Mora Aristega  
Magdalena Rosario Huilcapi Masacon  
Diana Carolina Escobar Mayorga

### **CAPÍTULO III.**

#### **La universidad de cara al nuevo paradigma de administración**

11. **¿Somos investigadores y científicos?, la duda ofende.....137**  
Gerardo Sánchez Ambríz  
José de Jesús Pérez Balbuena  
Adriana Yáñez Hernández
12. **Análisis de las prácticas de vinculación con la sociedad: un enfoque desde la perspectiva de las microempresas comunitarias.....151**  
Magdalena Ordóñez Gavilanes

## PRÓLOGO

El siglo XXI, desde su segunda década se manifiesta ante el mundo como un todo complejo de cambios vertiginosos y rápidos a los que debemos no sólo adaptarnos, sino vivirlos y generar desde ellos nuevos escenarios que luego impactan como una espiral incesante de esquemas inéditos de vida personal, empresarial, comunitaria, global. De esta forma, la llamada globalización y los procesos endógenos de nuestras naciones hacen que la administración de empresas deba replantearse desde su origen. Desde el dilema de la propiedad y la gerencia, propio de los años 60 y 70 del siglo pasado, se han presentado pocas oportunidades de modificar en su totalidad la visión sobre cómo debe ser gestionada la empresa.

La administración de las empresas, hoy por hoy deja de ser una tarea de profesionales de esta área, para asumirse como rol fundamental de toda la organización, un eje transversal de la cultura organizacional donde, al igual que en la sociedad en general, la participación es el motor fundamental.

El Ecuador no escapa de esta realidad, al contrario le suma a las organizaciones la carga de la nueva visión y proyecto de país, el reto del cambio de la matriz productiva y la generación de una identidad del ecuatoriano en torno al desarrollo independiente del país a partir de sus propias potencialidades.

Por todo esto, el II Congreso Internacional de Administración de Empresas, muestra cómo las Universidades y la investigación se ha abocado a adelantar al Ecuador en este escenario, tomando en consideración la “glocalidad”, conocida como el entorno local vivido en el marco de la globalización sin perder la identidad propia pero sin desatender los procesos propios de la aldea – mundo.

En estas memorias científicas encontraremos el enfoque de atención de las universidades, desde la perspectiva científica, a las comunidades, con trabajos dedicados a evaluar las formas de investigación de los profesionales universitarios y el cómo se forman actualmente para ejercer la ciencia con pertinencia, adecuada al paradigma científico naciente cuya misión es producir conocimiento al servicio de la sociedad y no al servicio de los centros de poder. Entonces, veremos que para quienes participaron, ser investigador significa darle sentido a las teorías dentro del marco social en el que se encuentran.

Igualmente, conseguirá el lector, la aplicación de las políticas científicas nacionales, la aplicación de técnicas novedosas y la evaluación de la gestión administrativa en casos diversos que van desde la gerencia en comunidades hasta la administración de pequeñas y medianas empresas, que son el sector pujante de la economía ecuatoriana en la actualidad.

Finalmente, quienes acudamos a este compendio de memorias científicas, tendremos un marco de referencia del nuevo paradigma de administración de empresas, con temas como el talento humano que se manejará con la llamada “generación millenials” o la preservación del planeta en su conjunto a través de estrategias simples y al mismo tiempo de gran complejidad, como la responsabilidad social empresarial, más aún aplicado todo esto, no a grandes trasnacionales sino a las empresas que producen desde las comunidades donde la universidad y los investigadores hacen vida.

Este libro entonces, se constituye en una consulta obligada para quienes deseen mirar la administración de empresas como ese hito para la transformación de la sociedad.





# CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL, INNOVACIÓN Y  
EMPRESARIADO: LOS TEMAS GLOBALES

## Emprendimiento e innovación en economías emergentes

**Clemente Hernández Rodríguez**

Universidad de Guadalajara - México

[clemente.hernandez@cucea.udg.mx](mailto:clemente.hernandez@cucea.udg.mx)

### Resumen

Al escribir sobre innovaciones exitosas es importante conocer las contribuciones realizadas por los emprendedores de economías emergentes en diferentes zonas geográficas. Esta investigación, primero conceptualiza la innovación frugal y el emprendimiento, luego usando el método del caso identifica los elementos comunes de la innovación y el emprendimiento, en la práctica, de algunos países emergentes. La innovación va de la mano del emprendimiento. Los principios de innovación frugal son: El enfoque en el precio-desempeño del producto; las nuevas tecnologías; las soluciones escalables y transferibles; la conservación de recursos; la funcionalidad más que la forma; separar las capacidades; educar a los clientes; enfrentar la rudeza del ambiente; la interfaz con el usuario; llegar al consumidor; y la resiliencia. Otros exitosos emprendedores de países emergentes, además de los grandes corporativos multinacionales que ya son líderes en sus sectores, también contribuyen con innovaciones, sobre todo del tipo frugal. Las organizaciones grandes y pequeñas están experimentando un cambio que en parte se debe a la creatividad de su talento humano.

**Palabras claves:** Innovación, talento, emprendedores, economías emergentes.

### Abstract

When writing about successful innovations, it is important to know the contributions made by entrepreneurs in emerging economies in different geographical areas. This research, first conceptualizes frugal innovation and entrepreneurship, then using the case method identifies common elements of innovation and entrepreneurship, in the practice, of some emerging countries. Innovation goes shoulder to shoulder with entrepreneurship. Principles of frugal innovation are: Focus on price-performance of products; new technologies; scalable transferable solutions; conserve resources; functionality not form; deskilling; educate customers; rugged environment; user interface; reach customer; and resilience Other successful entrepreneurs in emerging countries, in addition to the large multinationals which are leaders in their sectors, also contribute with innovations, especially of the frugal type. Large and small organizations are experiencing a change that is in part due to the creativity of its human talent.

**Keywords:** Innovation, talent, entrepreneurs, emerging economies

### Introducción

Este artículo pretende mostrar a los emprendedores en los mercados emergentes cómo identificar oportunidades para la creación de innovaciones frugales que satisfagan las necesidades de las clases de bajo ingreso (McKelvey, 2016).

Al hablar de innovaciones exitosas normalmente nos referimos a países avanzados de Occidente, específicamente de Europa Occidental, Norteamérica y el Noreste Asiático. Sin embargo, también es importante conocer las contribuciones realizadas por los emprendedores de economías emergentes.

Esta investigación sería de particular interés para los académicos interesados en la innovación del conocimiento en los mercados emergentes, que incluyen no solamente académicos de la escuela de negocios, sino también académicos en ciencia política, economía y sociología. También será interesante para analizar la

innovación y los expertos que han analizado las empresas de mercados emergentes, ya que ofrece un contrapunto de los conocimientos obtenidos de sus estudios académicos. Por otra parte, puede ser útil para académicos y consultores interesados en una comprensión más profunda del proceso de creación de innovaciones.

Los focos de alto crecimiento hoy están en las economías emergentes, que se representan asombrosamente las dos terceras partes del crecimiento económico mundial en la próxima generación (Ciravegna, Fitzgerald & Kundu, 2013; O'Neill 2011; Khanna & Palepu, 2010). Tales hechos y cifras son ahora una preocupación en muchas salas de juntas. Poco se entiende qué es lo que se necesita para ganar en este nuevo escenario.

Durante décadas, las corporaciones más internacionales han seguido una estrategia simple: crear productos y servicios para mercados locales y luego exportarlos a otros mercados. Esto ha funcionado bastante bien en el pasado, pero ya no es lo bastante bueno. Las necesidades y oportunidades en el mundo en desarrollo son muy distintas y ameritan ser estudiadas.

Este artículo se divide en cuatro secciones. La primera sección subraya la importancia de analizar las innovaciones frugales en mercados emergentes dentro de la discusión más grande de los estudios de innovación en mercados emergentes y una revisión de cómo el estudio de este tipo de innovaciones puede generar nuevas ideas para directivos, estudiantes y académicos.

El diseño de investigación se presenta en la sección de metodología. Aquí usamos el método del caso para identificar los elementos comunes de la innovación y el emprendimiento en la actualidad y realidad de Brasil, China, India y México.

La sección de resultados y discusión primero presenta a las economías de Asia, China e India, y de América Latina, Brasil y México. Se abordan las características de sus consumidores, y cómo difieren de otros países que han sido analizadas tradicionalmente en la literatura. Luego sigue una serie de casos comparativos de soluciones que responden a la misma necesidad de los consumidores de bajos ingresos.

La última sección presenta las conclusiones y establece una comparación de los conocimientos obtenidos del estudio de las diferentes innovaciones frugales, reflexionando sobre el proceso de identificación de las necesidades, el proceso para crear las innovaciones frugales y aplicación en el mercado, el impacto en las vidas de los consumidores de bajos ingresos, o el goteo hacia arriba de las innovaciones a los consumidores con mayores niveles de ingresos. Termina con una discusión de las lecciones de académicos, consultores y gestores.

### **Revisión de la Literatura: Innovación en países emergentes**

Servir a la llamada Base de la pirámide (Prahalad, 2004) o ganar dinero de pobres en los mercados emergentes, se han convertido en un importante mercado para las empresas de economías desarrolladas. La idea es que los mercados emergentes tienen muchos consumidores con muy bajos niveles de ingresos, que son llamados consumidores de la 'base de la pirámide' porque están en la base de la pirámide económica con ingresos anuales por debajo de US\$ 1,500 en el poder de compra de términos de la paridad (Prahalad y Hammond, 2002). Sin embargo, estos consumidores pueden ser un mercado potencialmente lucrativo si las empresas encuentran formas creativas de servir con los productos que se benefician de la compra repetida de productos de bajo margen por un gran número de consumidores (Prahalad, 2004).

Para aprovechar las ventajas de este mercado, las empresas están creando innovaciones que responden a sus necesidades, que ha generado una gran cantidad de términos relacionados pero ligeramente diferentes: "innovación para la base de la pirámide", o innovación "centrada en las necesidades de los pobres" (Prahalad y Hart, 2002); "innovación catalítica" o la capacidad de una empresa a los miembros de la industria por ofrecer alternativas más simples, suficientemente buenas para un grupo de clientes marginados (Christensen, Baumann, Ruggles y Sadtler, 2006); innovación frugal o innovaciones que "reducen los costos para llegar a más clientes, resultando en márgenes delgados para ganar volumen" (Economist, 2010) o " productos asequibles lo bastante buenos y que satisfagan las necesidades de los consumidores con recursos limitados" (Zeschky, Widenmayer & Gassmann, 2011); 'Innovación gandhiana', o la innovación centrada en la "asequibilidad y sostenibilidad, no de precios altos y de abundancia" (Prahalad y Mashelkar, 2010:134); "innovación con recursos limitados", o innovaciones que crean productos asequibles y sostenibles localmente (Ray & Ray, 2010); 'Indovation' (Lamont, 2010) y 'jugaad innovación' (Radjou, Prabhu y Ahuja, 2012) o innovaciones creadas usando la habilidad para resolver las limitaciones de creatividad improvisando soluciones, para resolver las necesidades de los pobres; "innovación inclusiva" o el "desarrollo e implementación de nuevas ideas que aspiran a crear oportunidades que mejoren el bienestar social y económico para los miembros marginados de la sociedad" (George, McGahan & Prabh, 2012). Por último, un término relacionado pero diferente es 'innovación inversa', o las innovaciones para "reducir los costes, aumentar el acceso y mejorar la calidad [...], que fueron desarrollados para los mercados en las economías emergentes [...] y ahora se venden en los Estados Unidos" (Immelt, Govindarajan y Trimble, 2009); las innovaciones a la inversa son un subconjunto de las innovaciones basadas en la frugalidad, que finalmente son transferidas desde países emergentes a las economías avanzadas.

Sin embargo, el análisis de innovación frugal se ha centrado sobre todo en las experiencias de las empresas en la India y China, que tienen grandes poblaciones con personas de muy bajos ingresos que proporciona un mercado para las empresas. Algunos de los resultados de estos análisis han sido libros sobre innovación jugaad (Radjou, Prabhu y Ahuja, 2012), innovación frugal (Leadbeater, 2014; Radjou & Prabhu, 2015) o innovación a la inversa (Govindarajan y Trimble, 2012).

Las experiencias de las empresas de India y China pueden no representar bien a otros países que gozan de mayores niveles de ingreso y no tienen a personas en extrema pobreza (menos US\$ 1500 anuales) para definir a la base de la pirámide (Prahalad y Hammond, 2002), sino a personas que a pesar de ser pobres tienen niveles más altos de ingresos. Además, algunos de los ejemplos han sido criticados por no centrarse en resolver las necesidades de la base de la pirámide porque son soluciones de muy alto costo.

Por lo tanto, en esta investigación tomamos un enfoque diferente y en lugar de analizar las innovaciones frugales para la parte inferior de la pirámide se analiza también, además de empresas de China e India, la experiencia de las empresas latinoamericanas como caso.

Las innovaciones frugales para el centro de la pirámide en América Latina pueden considerarse más representación de los países con ingresos más altos que India y China pero sin embargo están relativamente poco desarrolladas, como Europa del este y sudeste de Asia, pareciéndose a la base de la pirámide en las economías avanzadas. Estos centros de la pirámide en países de ingreso medio y la base de la pirámide en las economías avanzadas disfrutaban mucho mayores niveles de ingresos que la base de la pirámide en la India y China, pero sin embargo son muy pobres en comparación con otras personas en su país y por lo tanto tienen necesidades similares.

## Metodología

Hay varios temas que el análisis de la innovación frugal para las clases bajas y medias en los mercados emergentes que pueden producir nuevas ideas:

1. ¿Cuáles son los diferentes tipos de innovación frugal que pueden crearse para la creciente clase media en los mercados emergentes?
2. ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas que tienen los consumidores de bajos ingresos? ¿Cómo crear empresas innovaciones para satisfacer estas necesidades?
3. ¿Cómo satisfacían los consumidores sus necesidades antes de esas innovaciones? ¿Cómo cambió la formalización de la relación de mercado su comportamiento?
4. ¿Cómo compensan esas innovaciones frugales las deficiencias en la provisión de bienes públicos de los gobiernos en los mercados emergentes?
5. ¿Cómo cambian las innovaciones frugales por nivel de ingresos de los consumidores en la base y el centro de la pirámide?
6. ¿Cómo pueden las innovaciones frugales diseñadas para los consumidores de bajos ingresos filtrarse hacia altos niveles de ingresos?

La investigación se diseña usando el método del caso para identificar los elementos comunes de la innovación y el emprendimiento en la práctica de algunos países emergentes en diferentes zonas geográficas, a saber, China e India, en Asia, y Brasil y México en América Latina, para ellos avale de fuentes secundarias y así documentar las experiencias y llegar al análisis de los casos empleados.

## Resultados y Discusión

Esta sección proporciona una visión general del fenómeno de innovaciones frugales y la creciente clase media en los mercados emergentes, provee un breve resumen de la evolución del debate sobre lo que constituye una clase baja y media en diferentes países y cómo las necesidades difieren entre ellos. También proporciona una revisión de ejemplos de innovaciones frugales identificados en otras economías y un resumen del debate sobre innovación frugal y su transferencia y aplicación en diferentes países y niveles de ingresos.

El Gráfico 1 muestra a cuatro grandes mercados emergentes y su distribución del ingreso. De los países seleccionados, los países latinoamericanos tienen menor proporción de población con un ingreso menor a los 5 dólares diarios, mientras que en la mayoría de la población de la India vive bajo esa circunstancia. Esto nos ilustra la necesidad de innovaciones que se atiendan a la base de la pirámide.

Entre los factores identificable que permiten un ambiente de innovación en los países emergentes estudiados, Brasil, China, India y México, se hallan los siguientes: la protección de la propiedad intelectual; el acceso al financiamiento de riesgo, en tiempo y forma oportuna; una mayor competencia en los mercados de insumos o recursos y de servicios; una estrategia clara de apertura comercial con el exterior, para lo que se requiere crear infraestructura física que puede incluir entre otros a puertos y carreteras; y, sobre todo, disponibilidad de capital humano o personas capacitadas para desarrollar procesos de investigación e innovación, específicamente en áreas tecnológicas.

Usaremos los casos de las empresas de América Latina para obtener una mejor comprensión del tipo de innovaciones que pueden generar las empresas para atender las necesidades de medio segmento de la pirámide de ingresos, los que se les sirve en la economía informal y que constituyen la mayoría de los consumidores en las economías emergentes, especialmente desde que muchos de ellos han estado creciendo constantemente en

las últimas décadas y han creado una clase media creciente, clase media dadas las normas de los mercados emergentes aunque de bajo ingreso dados los estándares de las economías avanzadas.

## **Brasil**

Para Brasil tomaremos como ejemplos de innovación a las empresas Embraer, Casas Bahía y Banco Real.

Embraer es una empresa brasileña que desde su privatización en 1992 se ha convertido en una de las multilatinas (Goldstein, 2002). Embraer se dedica a la manufactura de pequeñas aeronaves que atienden vuelos de corto alcance (Ghemawat, Herrero & Monteiro, 2009). Actualmente solo sigue después de Boeing y Airbus en total de ventas. Su competencia directa es con Learjet manufacturero de avionetas.

Casas Bahía es una de las primeras tiendas de electrónicos al menudeo que también ofrece crédito al consumo. Banco Real es uno de los primeros bancos orientado a ofrecer microcréditos a la Base de la Pirámide de ingreso.

En contra de la creencia popular, el sector emprendedor de América Latina y el Caribe está lleno de vida. De hecho, el porcentaje de emprendedores, empleadores y empresas formales es mayor en esta región que en otras de ingreso mediano. No obstante, las empresas son más pequeñas que las de otras regiones con niveles similares desarrollo y ni siquiera las empresas más grandes crean tanto empleo como las de otras regiones. Además, estos patrones se recrean en otros entornos: tras pasar largos periodos en Estados Unidos, la probabilidad de tener una empresa pequeña es similar para los nativos y los inmigrantes de la región, pero hay pocos inmigrantes que tengan empresas grandes y generadoras de puestos de trabajo. Un ejemplo de micro emprendimiento brasileño, lo hallamos en Coopa Roca que visita a las favelas para buscar ideas de diseño de alta moda, lo cual muestra la ventaja de generar creatividad basados en los barrios, aunque su poder de compra sea limitado, pueden generar diseños que son de su agrado.

## **China**

La mayoría de las innovaciones en países manufactureros como China e India sucede en productos (Un, Cuervo-Cazurra & Asakawa, 2010). Por eso para China tomaremos como ejemplos de innovación a las empresas BYD, Taobao, Xiaomi y Huawei, entre otras.

Byd es una empresa que manufactura baterías de iones litio de bajo costo para conservar el ambiente (Scrosati, Abraham, van Schalkwijk & Hassoun, 2013). Esta batería tiene un costo de 150 dólares.

Taobao. del grupo Alibaba, cuyo CEO es Jack Ma, ofrece servicios de Comercio electrónico, con la característica de vincular cliente a cliente (Liu, 2010; Gao, Chan, Chi & Deng, 2016). Es la plataforma online al menudeo más popular con 500 millones de usuarios registrados. Más de 60 millones de personas visitan a Taobao a diario y se venden 48,000 artículos cada minuto en su plataforma. Taobao e ha convertido en una plataforma de comercio electrónico mundial.

Xiaomi es una empresa que manufactura teléfonos inteligentes de bajo costo cuyo factor diferenciador por el que lo prefieren los consumidores chinos son las apps. Una de sus características es que se vende por internet, gastando poco en almacén y exhibidores, a un costo de 150 dólares (Shih, Lin & Luarn, 2014). Huawei, por su parte, es también un manufacturero de bajo costo de sistemas de telecomunicaciones, compite eficiente y directamente con Cisco, Siemens, Ericsson y Alcatel Lucent. Xiaomi y Huawei son empresas imitadoras-innovadoras (Raustiala & Sprigman, 2013)

Dos tipos principales de la actividad emprendedora surgieron en la década de 1980 y 1990. La primera fue orientada a exportar, determinar lo que necesitan otros países y hacer los productos más baratos. La segunda implicó importar mercancías ya populares en las naciones desarrolladas para el mercado chino.

En el sector de las telecomunicaciones ahora hay media docena de multinacionales de mercados emergentes en el top 10 global, como China Mobile y BhartiAirtel de India. En el rubro de electrodomésticos hallamos al fabricante Galanz, que produce un pequeño microondas, bajo consumo de energía, adaptable al tamaño de cocinas pequeñas o cocinetas; y al fabricante Haier que produce una máquina lavadora con pequeña capacidad de carga para reducir el consumo de insumos. Hay más ejemplos como el fabricante Eken que produce una Tablet de 20 dólares.

### **India**

A pesar de ser un país de bajo ingreso per cápita India se caracteriza por originar estrategias globales (Gupta, Wakayama & Rangan, 2012). Por ello para India tomaremos como ejemplos de innovación a las empresas Infosys, Tata, entre otras.

Infosys es una compañía global de consultoría y servicios de tecnología de la información listada en la bolsa de Nueva York (NYSE) con más de 200,000 empleados. En 35 años, pasó de un capital de 250 dólares a convertirse en una compañía de 10,200 millones de dólares con una capitalización de mercado de aproximadamente 36,300 millones de dólares. Han sido un catalizador de algunos de los principales cambios que han llevado al surgimiento de India como destino global de talento de servicios de software. Infosys fue pionero en el modelo de entrega Global y se convirtió en la primera compañía de la India en ser incluida en el NASDAQ. Su programa de opciones sobre acciones para empleados creó algunos de los primeros millonarios asalariados de la India.

Grupo Tata es un gran innovador. Por ejemplo, su división de Tata Motors es el fabricante del Tata Nano de un costo de 2,000 dólares (Palepu, Anand & Tahilyani, 2011; Mitra, 2011). El grupo Tata coches 75% más barato que sus competidores europeos, y no precisamente de baja intensidad tecnológica, pues incorporan no menos de 90 patentes. Por su parte la división de Tata Chemicals es el fabricante: Tata Swach, que no necesita agua hervida, ni electricidad, ni agua corriente, ni clorados, bromados ni iodados, con un costo de 30 dólares.

Otras innovaciones incluyen al fabricante Godrej & Boyce Manufacturing Co Ltd creó un refrigerador compacto llamado ChotuKool con un costo de 70 dólares. El fabricante VNL crea celulares con cargador solar. Gramateller es el fabricante de Vortex que es un cajero automático (ATM) que funciona con energía solar. Las Bombas de Diesel del fabricante: Bosch con un 1/3 costo de bombas en Europa. También están las Vacunas contra la malaria del fabricante: Ranbaxy Laboratories Ltd.

### **México**

Para México tomaremos como ejemplos de innovación a las empresas Cemex, Famsa, Oxxo, Farmacias Similares.

Cemex (Cementos de México) es una de las mejor conocidas multinacionales de países emergentes (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014). Cemex rediseñó los programas de crédito permitiendo a los clientes comprar cemento sin saldar el total. Además, tienen GPS en sus unidades de transporte permitiendo entrega del producto justo-a-tiempo (JIT).

Famsa es un tienda departamental con base en Monterrey, con tiendas en México (la quinta más grande) y en EE.UU (en el top-50 de minoristas). Su primera innovación fue el financiamiento para consumidores de la Base de la Pirámide que compran muebles, electrónicos, celulares, ropa,, bienes del hogar, entre otros; con sistema de evaluación y de pago propia desde 2007 vía su propio banco (Banco Famsa). Una segunda innovación fue el pago de bienes en un país y entrega en otro (De Famsa a Famsa)

Oxxo sigue el formato de tiendas de conveniencia, como medio de proximidad en servicios y abastecimiento dentro de zonas urbanas (Áreas Metropolitanas). Han hecho innovaciones en Productos y logística. Es decir, la movilidad y funcionalidad entre los servicios y productos que oferta con sus consumidores. Adicionalmente, la firma aproxima productos y servicios de otras instituciones (pagos de tv por cable, bancarios, telefónicos, entre muchos otros) que lo convierten, en algunos casos, como corresponsal o ventanilla de pago, otorgando nuevas opciones de movilidad a nivel urbano.

Bimbo es la mayor compañía de pan de caja por posicionamiento de marca, volumen de producción y ventas, y líder sin disputa en la industria en México, Estados Unidos, y algunos países de Latinoamérica. Ha realizado innovaciones en Productos y logística (Mahady, 2011)

Las Farmacias Similares ha generado innovaciones en servicios, debido a la mala cobertura, ofrecen un paquete de servicios médicos a bajo costo (Tejada-Tayabas & Mercado-Martínez, 2010; Piña & Pichardo, 2012). Esta modalidad constituye una estrategia empresarial exitosa, que tiene presencia en México y se expande hacia otros países de América Latina. En su seno, sin embargo, los médicos laboran en condiciones precarias que están encubiertas por la ideología empresarial de ayuda a los pobres.

Tenemos también los Tianguis, compuestos de microemprendedores informales, donde la aceptación de sus productos se debe a la tractividad, la disponibilidad y su resiliencia. La atractividad se conecta con apariencia, el gusto y el atractivo del producto; la disponibilidad se relaciona a que el vendedor es sensible a la relación precio-servicio; y la resiliencia se muestra en la versatilidad, la movilidad y la cercanía a su demanda de productos y servicios (Hernandez-Rodríguez, 2017).

La innovación de alta tecnología en América Latina, es insuficiente, pobre, y de bajo impacto a nivel mundial (BM, 2013). Entre las empresas que tienen mayor potencial innovador, tenemos, por un lado, a las subsidiarias de las multinacionales que trabajan en América Latina, que son mucho menos innovadoras que las que se instalan en otros países emergentes. Por otro lado, están las multilatinas, que si bien tienen un potencial innovador mayor a la media de las empresas de la región, son mucho menos innovadoras que las multinacionales que se desarrollan en otros mercados emergentes (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014; Cuervo-Cazurra, 2008). Al resto, la gran variedad de empresas medianas y pequeñas de la que se nutren las economías de nuestros países, le es casi imposible desarrollar innovaciones de impacto regional y mucho menos de global.

En Latinoamérica la innovación tecnológica está muy concentrada en innovaciones adaptativas y de incremento gradual. En consecuencia, el grado de novedad de las innovaciones de productos es bajo: suelen ser nuevas para las empresas más que nuevas para el mercado. Mucho de esta debilidad radica en que, en general, las empresas en América Latina basan sus decisiones de innovación principalmente en información proveniente de fuentes del mercado —proveedores, clientes y competidores— más que en la proveniente de instituciones científicas



Las empresas en las economías emergentes pueden seguir diferentes rutas para la actualización a través de la innovación. Entre estas rutas está la actualización: de procesos, de producto, de capacidades y la intersectorial. Primeramente, la actualización de procesos involucra mejoras incrementales para adaptarse a los insumos locales, reducir los costos o mejorar la calidad del proceso. Segundo, la actualización de producto ocurre a través de la adaptación, diferenciación, diseño y desarrollo de productos. Tercero, la actualización de capacidades implica mejorar la gama de funciones realizadas, o cambiar la mezcla de funciones; por ejemplo, producción versus desarrollo o comercialización. Finalmente, la actualización intersectorial significa moverse hacia diferentes sectores, por ejemplo, aquellos con mayor valor agregado.

## **Conclusión**

En esta investigación, primero, presentamos a la innovación frugal y su conexión con emprendimiento. Después hicimos uso de la casuística para hallar evidencias de éxito en las economías seleccionadas, y luego identificar los elementos comunes de la innovación y el emprendimiento en países emergentes en Asia y Latinoamérica.

Los principios de innovación frugal que verificamos en los casos indagados son los siguientes: (1) Enfocarse en la relación precio-desempeño del producto; (2) crear nuevas tecnologías (no se trata de tecnología vieja más barata); (3) las soluciones escalables y transferibles; (4) la conservación de recursos (es decir, reducir, reusar, reciclar); (5) entender la funcionalidad no la forma (superar la mala logística o su carencia); (6) separar las capacidades (las bajas capacidades, la infraestructura y el acceso); (7) educar a clientes (bajas capacidades y bajo acceso a los medios masivos); (8) enfrentar la rudeza del ambiente (ruido, polvo, mala calidad de electricidad y mala calidad del agua); (9) una interfaz de usuario amigable (los primeros clientes suelen ser heterogéneos); (10) llegar al consumidor (dispersados o en zonas rurales); y (10) la resiliencia que implica enfrentar el rápido cambio (vía plataforma y modularidad).

El análisis de las soluciones está organizado en seis características de los consumidores de bajos ingresos y las soluciones para tales características: bajos niveles de ingresos, bajos niveles de educación, bajos niveles de apoyo a la salud, canales de distribución pobre, limitado acceso a financiamiento externo y las condiciones de vivienda pobres. Las soluciones discutidas en cada caso son soluciones de mercado, no con caridad por parte de las empresas, sino transacciones de mercado con potencial de generación de ganancias y que no implican apoyo gubernamental en la forma o bienes públicos o las inversiones en desarrollo social y redistribución. Los estudios de caso siguen una estructura común para facilitar las comparaciones.

Esta investigación de corte indagatorio puede proporcionar ideas nuevas y útiles a los administradores de las economías emergentes que quieren servir a su creciente clase media que hasta recientemente se sirve de la economía informal, así como para directivos de las multinacionales de los países avanzados que pueden encontrar que la creciente clase media en economías emergentes como las clases bajas en las economías avanzadas se pueden convertir en un segmento de mercado rentable para atenderlo. Las soluciones presentadas están abordando las necesidades de los consumidores con un nivel de ingreso bajo pero suficiente para comprar productos que hasta hace poco estaban mal provistos por empresas o se hallaban en la economía informal.

Aunque al hablar de innovaciones exitosas normalmente nos referimos a países avanzados de Occidente, también es importante conocer algunas de las contribuciones realizadas por los emprendedores de economía emergentes como China, India, Brasil y México. Algunas de las empresas multinacionales de esos países ya son

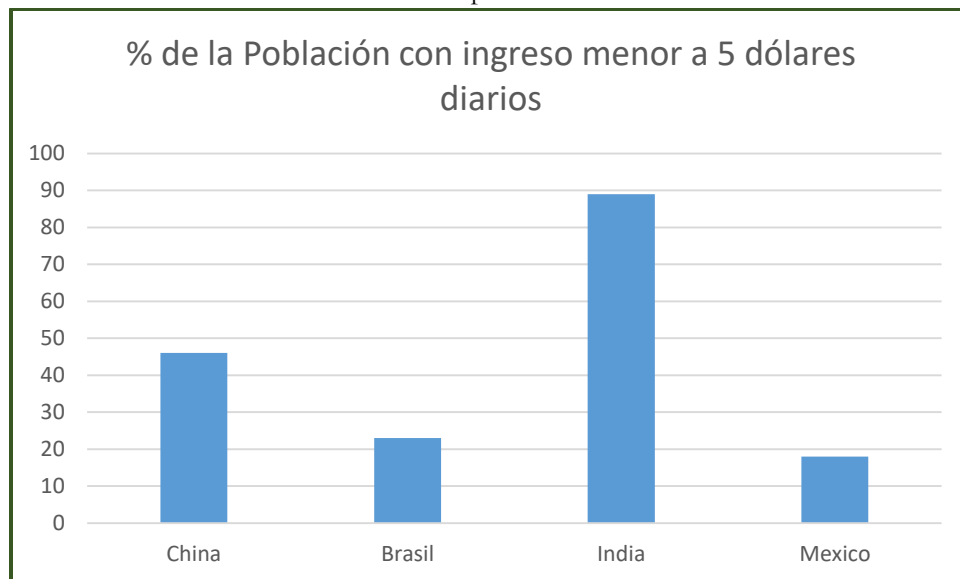
líderes en sus sectores, por ejemplo: la empresa Embraer (aeronaves); el fabricante chino BYD (baterías); Infosys (servicios de tecnología de la información) y el grupo Tata (automóviles) de India; y la empresa mexicana Cemex (cementos).

Junto a los grandes corporativos multinacionales, que ya son líderes en sus sectores, los exitosos emprendedores de países emergentes también contribuyen con innovaciones, sobre todo del tipo frugal. El problema de la innovación no se relaciona a si somos o no un país emergente, sino a que las empresas deben estar conscientes de que mucho de la innovación depende del ecosistema en donde estén insertas. Es decir, debemos aceptar que **no innovan los países, no innovan los ecosistemas públicos, no innovan las empresas aisladas, sino los que innovan son los ecosistemas globales dinámicos.** En función de ello debemos cuestionarnos, ¿cuántas empresas nacionales están insertas en este tipo de ecosistemas? ¿Cómo, podemos multiplicar ese número de empresas? ¿Cuánto tiempo nos tomará aumentar las empresas innovadoras?

Esta investigación recomienda que las empresas deben aprender un truco nuevo: innovación a la inversa. Deben aprender a innovar en las economías emergentes y luego traer las innovaciones a casa. La innovación va de la mano del emprendimiento. En el siglo XXI las organizaciones grandes y pequeñas están experimentando un cambio que en parte se debe a la creatividad de su talento humano.

#### Anexos

**Grafico 1.** Población en la base de la Pirámide en los países seleccionados.



Fuente: WDI, 2016.

#### Referencias

- BM. 2013. "Emprendedores Latinoamericanos". Banco Mundial. Recuperado de <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf>. Retrieved on January 5, 2017.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. 2006. *Disruptive Innovation for Social Change*. Harvard Business Review, 84 (12): 94-101.
- Ciravegna, L, Fitzgerald R., & Kundu, S. 2013. Operating in Emerging Markets: A Guide to Management and

- Strategy in the New International Economy. FT Press.
- Cuervo-Cazurra, A. 2008. The internationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas. *Journal of International Management*, 14 (2): 138-154.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. 2014. *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge University Press.
- Economist. 2010. Easier said than done. Emerging-market consumers are hard to reach. *The Economist*, April 15. <http://www.economist.com/node/15879299>. Retrieved on November 13, 2016.
- Gao, B.; Chan, W.K.; Chi, L., & Deng, X. 2016. "Size and growth dynamics of online stores: A case of China's Taobao.com", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 17.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. 2012. Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49: 661-683.
- Ghemawat, P.; Herrero, G.A., & Monteiro, L.F. 2009. Embraer: The Global Leader in Regional Jets. *Harvard Business School Case 9-701-006*.
- Goldstein, A. 2002. Embraer: From national champion to global player. *Cepal Review* 77.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. 2012. *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Harvard Business Review Press.
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. 2011. Reverse innovation, emerging markets and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1: 191-205.
- Gupta, A., Wakayama, T., & Rangan, S. 2012. *Global Strategies for Emerging Asia*. Jossey Bass.
- Hernandez-Rodriguez, C. 2017. "The Resilient Informal Mobile Street Markets." *The Business and Management Review* 8 (4). 397-409.
- Immelt, J. R., Govindarajan, V., & Trimble, C. 2009. How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*, 87(10): 56-65.
- Khanna, T., & Palepu, K. 2010. *Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution*. Harvard Business Press.
- Lamont, J. 2010. The age of 'Innovation' dawns. *Financial Times*, Jun 14. <http://www.ft.com/cms/s/0/6762f77a-77de-11df-82c3-00144feabdc0.html#axzz1dFlmeTIW>. Retrieved on October 8, 2016.
- Leadbeater, C. 2014. *The Frugal Innovator: Creating Change on a Shoestring Budget*. Palgrave Macmillan.
- Liu, C. 2010. "Alibaba Group; Taobao Launches New Taobao App Store Driven by Entrepreneurial Third-Party Software Developers", *Information Technology Business*.
- Mahady, J.J. 2011. Burying the Inevitable Disclosure Doctrine in the Nooks and Crannies: The Third Circuit's Liberal Standard for Trade Secret Misappropriation in *Bimbo Bakeries USA, Inc. v. Botticella*. *Vill. L. Rev.*, 56, 699.
- McKelvey, B. 2016. Complexity Ingredients Required For Entrepreneurial Success. *Entrepreneurship. Researcb Journal* 6(1): 53–73: DOI 10.1515/erj-2015-0053.
- Mitra, R. (2011). Framing the corporate responsibility-reputation linkage: The case of Tata Motors in India. *Public Relations Review*, 37(4), 392-398.
- O'Neill, J. 2011. *The Growth Map: Economic Opportunity in the BRICs and Beyond*. Penguin.
- Palepu, K.; Anand, B.N., & Tahilyani, R. 2011. Tata Nano - The People's Car. *Harvard Business School Strategy Unit Case No. 710-420*.
- Piña, A.M., & Pichardo, S. 2012. Los médicos de las Farmacias Similares: ¿degradación de la profesión médica?. *Polis*, 8(1), 143-175.
- Prahalad, C. K. 2004. *The Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Philadelphia: Wharton Business School Press.

- Prahalad, C. K., & Hammond, A. 2002. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80 (9): 48-57.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26: 1-14.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. 2012. *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Radjou, N., Prabhu, J.. 2015. *Frugal Innovation: How to do more with less*. Economist Books.
- Raustiala, K., & Sprigman, C. 2013 Fake it till you make it The good news about China's Knockoff economy. *Foreign Affairs* July/August 2013.
- Ray, P. K. & Ray, S. 2010. Resource-constrained innovation for emerging economies: The case of the Indian telecommunications industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57: 144-156.
- Scrosati, B.; Abraham, K.M.; van Schalkwijk, W.A., & Hassoun, J. 2013. *Lithium Batteries: Advanced Technologies and Applications*. John Wiley & Sons
- Shih, C.C., Lin, T.M., & Luarn, P. 2014. Fan-centric social media: The Xiaomi phenomenon in China. *Business Horizons*, 57(3), 349-358.
- Tejada-Tayabas, L. M., & Mercado-Martínez, F. J. 2010. Between the availability and accessibility to health care: the perspective of patients with chronic diseases living in poverty. *Salud Colectiva*, 6(1), 35-45.
- Un, C. A., Cuervo-Cazurra, A., & Asakawa, K. 2010. R&D collaborations and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5): 673-689.
- WDI. 2016. World Development Indicators. Poverty. <http://data.worldbank.org/topic/poverty>. Retrieved on January 14, 2017.
- Zeschky, M. B., Winterhalter, S., & Gassmann, O. 2011. Frugal innovation in emerging markets: The case of Mettler Toledo. *Research Technology Management*, 54: 38-45.

# Gestión con responsabilidad social en empresas de Guayaquil: Un enfoque Ambiental

**Marlene Mariluz Mendoza Macías**

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

[edmaryluz@gmail.com](mailto:edmaryluz@gmail.com)

## Resumen

Las empresas enfrentan un entorno de complejidad con innovaciones continuas, vertiginosos cambios tecnológicos, alta competencia, mercados cada vez más globalizados y presiones desde los diversos actores de la sociedad, sin olvidar la permanente demanda de atención al cuidado del ambiente, el principal proveedor de recursos, las externalidades ambientales muestran formas claras de expresión. Sin duda los desequilibrios socioeconómicos y ambientales existentes, exigen que las empresas se gestionen de una innovadora forma. El objetivo es presentar el modelo de gestión con responsabilidad social, como forma innovadora de gestión para las empresas que buscan el éxito en entornos complejos y de alta presión. Posteriormente, describir la responsabilidad social con enfoque ambiental que se desarrolla en las empresas de Guayaquil. Se levantó información primaria en las unidades de estudio propuestas en conjunto con la revisión bibliográfica de estudios e informes relacionados. Se realizó análisis descriptivo. Se concluyó que la gestión con responsabilidad social representa un modelo de múltiples desafíos para las empresas, el cual brinda oportunidad de generar ventajas competitivas desde la proactividad. Las empresas en Guayaquil evidencian importantes actuaciones de cuidado del ambiente, sin embargo, muchas son aisladas y no integradas a una gestión estratégica, aquello evidencia tareas pendientes en el compromiso con el desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** Gestión empresarial, Responsabilidad social empresarial, Stakeholders, Gestión ambiental, Ventaja competitiva.

## Abstract

Companies face an environment of complexity with continuous innovations, vertiginous technological changes, high competition, increasingly globalized markets and pressures from the various actors of society. Not to mention the permanent demand for attention to the environment, the main provider of resources. Environmental externalities show clear forms of expression. Undoubtedly, the existing socio-economic and environmental imbalances demand that companies be managed in an innovative way. The objective is to present the management model with social responsibility as an innovative form of management for companies seeking success in complex and high pressure environments. Subsequently, to describe the social responsibility with an environmental focus that is developed in the companies of Guayaquil. Primary information was collected in the study units proposed in conjunction with the literature review of studies and related reports. Descriptive analysis was performed. It was concluded that management with social responsibility represents a model of multiple challenges for companies, which offers an opportunity to generate competitive advantages from the pro activity. The companies in Guayaquil show important actions of care of the environment, however, many are isolated and not integrated to a strategic management. Thus it serves as evidence that there are pending tasks in the commitment with the sustainable development.

**Keywords:** Business management, social corporate responsibility, stakeholders, environmental management, competitive advantage.

## Introducción

El Ecuador se encuentra en un proceso de cambio estructural, tras la búsqueda de la transformación de su matriz productiva, dicho cambio involucra no sólo industrializar la materia prima de diversos sectores transformándola en bienes de mayor valor agregado, sino además entre otros factores, considerar que los procesos y los bienes ofertados sean amigables y respetuosos con el ambiente, minimizando las externalidades negativas.

Ante la complejidad del entorno que enfrentan las empresas, sin duda alguna, tienen desafíos que atender de forma estratégica. Mayor valor agregado a los productos que entregan en los mercados para la sociedad, menores precios, mayor calidad, cuidado del ambiente, bienestar a sus colaboradores, beneficios a los proveedores, competir en mercados globalizados y cada vez más eficientes, incorporar tecnología moderna, gestionar personal altamente profesional, innovar de forma continua, en fin la lista de desafíos es larga.

Entre los desafíos económicos de países en desarrollo, consta el desarrollo de políticas que tiendan a generar menor desigualdad, mayor crecimiento con equidad y sostenibilidad ambiental, lo que debe redundar en una mejor calidad de vida de las poblaciones.

En dicho contexto, las empresas son uno de los agentes relevantes a la hora de motivar el crecimiento económico sostenible de un país. Empresa sin Responsabilidad Social Empresarial en adelante (RSE), ni gestión ambiental integrada a la estrategia de su negocio no tendrá opciones de ventajas competitivas, a largo plazo tiene el alto riesgo de desaparecer del mercado, paralelamente, afecta los intereses de cada uno de sus *stakeholders*.

Son considerados *stakeholders*:

“todos los que crean y/o capturan valor o asumen riesgos en su relación con la empresa (propietarios, directivos, empleados) o fuera de ella (consumidores, proveedores), o reciben el impacto de sus externalidades o de su información insuficiente (comunidad local, medio ambiente, generaciones futuras, sociedad en general)” (Argandoña, 2011, p. 4).

Por tanto, el ambiente, es considerado como uno de los *stakeholders*, puesto que es afectado por la actividad empresarial, y existen grupos ambientalistas y parte de la sociedad patrocinando su defensa y cuidado.

Bajo dicho argumento, es importante referir la gestión de responsabilidad social de las empresas, con un enfoque especial en el aspecto ambiental. La interrogante planteada es: ¿Cómo se gestionan ambientalmente las empresas manufactureras de Guayaquil?

En relación a los aspectos teóricos en América Latina, se reconoce que el modelo de desarrollo característico del capitalismo dependiente en la región, no ha sido ecológicamente sostenible, debido a que ha erosionado con rapidez sus propias bases ecológicas de sustentación, y por lo tanto no es viable a largo plazo (Gallopín, 1995).

Así, la RSE aparece como un modelo de gestión innovador para hacer frente a los múltiples desafíos de la empresa en un entorno de complejidad.

## Responsabilidad social empresarial

La supervivencia y sostenibilidad de la sociedad depende en buena parte de potenciar el adecuado ejercicio de la responsabilidad social. “Y esta es, en principio, desarrollar la actividad empresarial siempre desde una perspectiva ética que

*reconozca la dignidad del ser humano, pues una buena ética empresarial juega un papel sustancial en el éxito económico, social y ambiental”* (Zapata, 2009). Esto implica comprender el papel de cada uno, los derechos y responsabilidades que todo ciudadano debe tener y realizar en una sociedad. *“Es por esto que el concepto de responsabilidad social adquiere cada vez más relevancia en el mundo”* (Porter, 1999).

Si bien RSE carece de unos términos de referencia universalmente aceptados, no se pueden ocultar claras tendencias en la evolución de este concepto. Se destacan tres enfoques: Al revisar los antecedentes de la RSE, a partir de los sesenta se encuentran posturas en torno al tema, así se destaca un enfoque empresarial liberal de Friedman en los años sesenta y setenta, donde el interés es maximizar beneficios de la empresa. Friedman expresa que *“el objetivo de las corporaciones es maximizar y optimizar sus niveles de beneficios económicos”* y que los efectos sociales relevantes en esta actuación son *“el pago de impuesto, el cumplimiento de normas y la contribución al empleo”* (Friedman, 1970, p. 32).

Un segundo enfoque es el denominado humanista-altruista de RSE, en el cual se demanda la intervención del sector público para corregir inequidades y externalidades y se involucra a la empresa de forma participativa en la corrección de éstas externalidades, aquí se desarrolla la filantropía de las empresas, el espíritu de caridad y la donación como una forma de ser socialmente responsables desde las organizaciones, es notorio la presencia de este enfoque aún en la práctica empresarial. Son diversos los autores que aparecen como críticos a las opiniones de Friedman y a favor de la postura humanista altruista de RSE como son Freeman (1984), Drucker (1988), Carroll (1979, 1998 y 1999), Mitchell (1997), Bradley (1999), entre otros. Estas posturas resaltan la importancia de que, en la gestión de las empresas el objetivo principal de la actividad no solo sea el maximizar beneficios del empresario, sino que se considere el bienestar del ser humano desde las acciones de los empresarios.

Finalmente, se encuentra el enfoque integrador con una postura estratégica, la cual busca satisfacer los intereses de los diversos agentes que están involucrados a la organización, esto es el interés de los empleados, consumidores, gobierno, sociedad, proveedores y el ambiente, posturas que se desarrollan desde fines de los años 80 y ampliamente a partir de los años 90. Aquí se destaca el enfoque de los *stakeholders*.

Esto último, es consecuente con el nuevo paradigma en el cual se desenvuelven las empresas y el mundo actualmente, como es el paradigma del conocimiento. El paradigma del conocimiento es el tercero por el cual evoluciona la RSE, asignando un nuevo papel en la gestión de empresas *“Este paradigma sugiere que una empresa se ha convertido en una entidad compleja que debe combinar un interior con una visión exterior de la empresa para evaluar adecuadamente sus funciones, prestaciones y responsabilidades”* (Zumbansen, 2008, p. 3).

En relación a tales enfoques se han generado cuestionamientos y debates. Sin embargo, cada vez más se evidencia un mayor consenso en torno al enfoque de gestión de los intereses de los grupos de interés. Finalmente, la actual tendencia de una postura estratégica, a la mirada de la autora es una postura “eclectica” y “conciliadora”, puesto que se busca conciliar los intereses tanto de los empresarios y accionistas como los de los diversos grupos de interés con la finalidad de alcanzar mayor competitividad en las empresas, mayor bienestar a la sociedad y aportar al desarrollo sostenible. Es decir, una postura en la cual se busca de una forma estratégica considerar los beneficios de todos y no sólo los del empresario, donde se supera el concepto de la filantropía y se integra las actuaciones de RSE a la estrategia de negocio de la empresa. En este enfoque, se destacan los aportes de autores como Porter y Kramer (2002 y 2006).

En el 2011 la Comisión Europea definió a la RSE como: “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”

Se desarrollan entonces definiciones de grupos de interés y su relación con la organización, así también de la ética empresarial, la RSE y competitividad y el desarrollo sostenible, de gestión, integrada, medición e impactos.

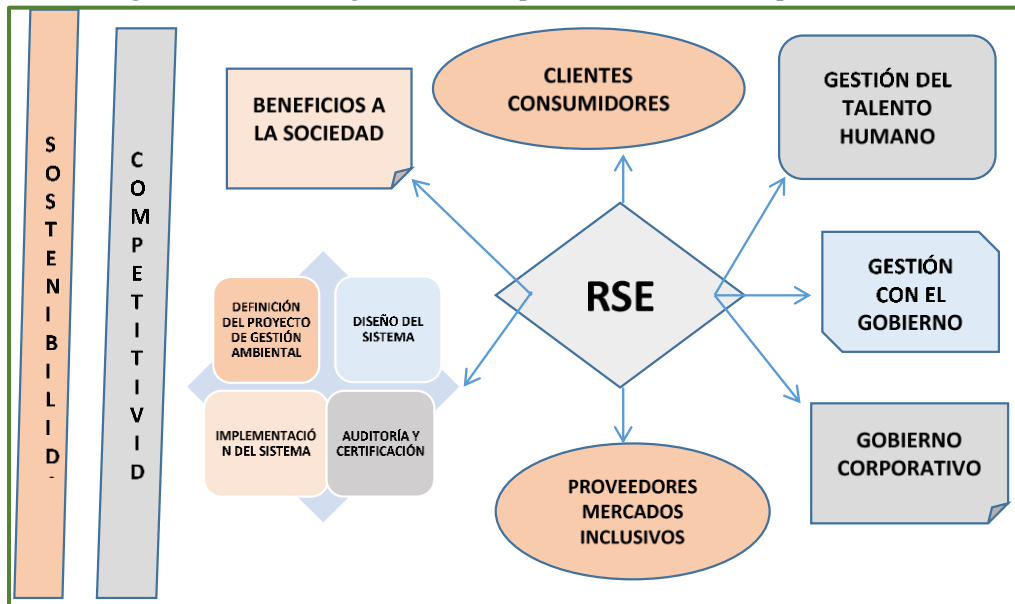
Este trabajo se acoge al enfoque de los *stakeholders* para presentar un modelo de gestión innovador (Ver Figura 1).

Ante las variadas conceptualizaciones que se le ha brindado a la responsabilidad social empresarial, se puede decir que responde a una actuación voluntaria de las organizaciones, que buscan mantenerse en el mercado, ya que éste es cada vez más competitivo, por tanto, la acción de responsabilidad es impostergable, de ahí que la tendencia muestra una mayor atención en variados ámbitos, no sólo a los meramente económicos, sino integrando factores sociales y también ambientales. El resultado debe ser un mayor aporte a la empresa, a sus *stakeholders* y al desarrollo económico sostenible, donde la mayoría se beneficie y no solo unos pocos.

En la teoría de los *stakeholders* se afirma que la empresa en su dirección y gobierno es responsable no solo de los accionistas, sino también de otros individuos y/o otros grupos que tienen unos intereses en las acciones y decisiones de dicha organización, con el objetivo de tener una licencia social para operar (Freeman, 1984). En Hill y Gareth, (2012), se señala que una empresa debe identificar los intereses de los involucrados en su organización y buscar satisfacer las necesidades identificadas, para no poner en riesgo la consecución de sus objetivos organizacionales.

En las descripciones realizadas, hay un acuerdo general en destacar que la responsabilidad social es una dimensión voluntaria, que va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales de las empresas.

**Figura 1.** Modelo de gestión con responsabilidad social empresarial-RSE



Elaboración: Autora



## **Sistema de gestión ambiental (SGMA)**

El hombre en búsqueda de su desarrollo ejecuta actividades económicas productivas diversas, siendo estas generadoras no solo de bienes y servicios, sino también de contaminación.

La empresa en el desarrollo de sus actividades productivas genera efectos en el ambiente ya que consume energía eléctrica, agua y materias primas (flora y fauna) de una forma excesiva, además, realiza emisiones de contaminantes a la atmósfera, agua y suelo, genera ruidos y produce residuos afectando la capacidad de asimilación natural del ambiente, conduciendo a desequilibrios. Es decir, durante todo el proceso de transformación desarrollado en las empresas se afecta al ambiente desde la utilización de recursos de manera desmedida, luego se genera contaminación ambiental diversa en el proceso y, finalmente, con la venta y consumo de productos finales se generan residuos que no son adecuadamente gestionados.

Los problemas ambientales se han venido agudizando, entre ellos se resalta la contaminación atmosférica con el calentamiento global del planeta, cambios climáticos, la destrucción de la capa de ozono, la lluvia ácida y la contaminación local; también se destaca la contaminación del suelo, del agua, la contaminación acústica, la extinción de especies, así también la producción excesiva de residuos pudiendo ser éstos tóxicos, con todos los efectos negativos que aquello implica en la vida de los seres humanos.

Ante tal contexto, la responsabilidad social ambiental de la empresa está en prevenir, mitigar y/o reparar el daño ambiental para contribuir al desarrollo sostenible.

Una actuación responsable de las empresas considera medidas de protección medioambiental como el rediseñar su proceso de producción, con el objetivo de lograr la reducción en el uso de materias primas, disminución de emisiones a la atmósfera, minimización de vertidos, gestión de residuos (aplicar las tres R reducir, reutilizar, reciclar), disminución del consumo de energía y del agua. Estas medidas, entre otras, son necesarias para ahorrar al máximo el consumo de recursos y contaminar menos; ello además, brinda beneficios en el nivel de competitividad.

La actuación ambiental de la empresa va desde el diseño, producción, comercialización, distribución y consumo del producto; esto implica reducción de desperdicios, reducción de los efluentes, emisiones y desechos sólidos en todo el ciclo de vida del producto.

El buscar la manera de reducir el consumo de energía es importante para la empresa, ya que no solo reduciría costos económicos, sino que obtendría beneficios ambientales por la menor contaminación. La empresa puede mejorar sus procesos de producción, buscando la optimización en el uso de la energía en ellos y con un aislamiento térmico para reducir costos de energía por el uso de calefacción y de aires acondicionados.

La no valoración de los recursos ambientales provoca su explotación excesiva por parte de las organizaciones agotándolos y/o generando ineficiencias en su uso. En el caso del recurso agua se busca la reutilización para minimizar su consumo, lo que se denomina ciclos cerrados del agua, de forma que la propia empresa depura sus aguas y las retorna al circuito productivo. La empresa requerirá de tecnología eficiente en el uso del agua.

Muchos recursos presentan el problema del agotamiento por la explotación deliberada como materia prima y, de forma paralela, se genera aumento de residuos. Las empresas para optimizar el uso de los recursos naturales deben rediseñar sus procesos productivos y sus productos, hacer uso de tecnología limpia y de ser

posible moderna y de procesos de calidad para disminuir productos defectuosos, utilizar como materia prima alternativa subproductos de otros procesos de fabricación, realizar valorización de residuos, de tal forma que se garantice la menor utilización o la optimización de los recursos.

Los residuos que se generan en los procesos productivos de las empresas pueden ser minimizados, valorizados, reciclados y reutilizados como materia prima en otros procesos, lo que les da un valor económico para su comercialización. Residuo que no se puede reincorporar tiene que ser tratado y depositado mediante tratamientos físico-químicos, incineración o vertido controlado, entre otros tratamientos.

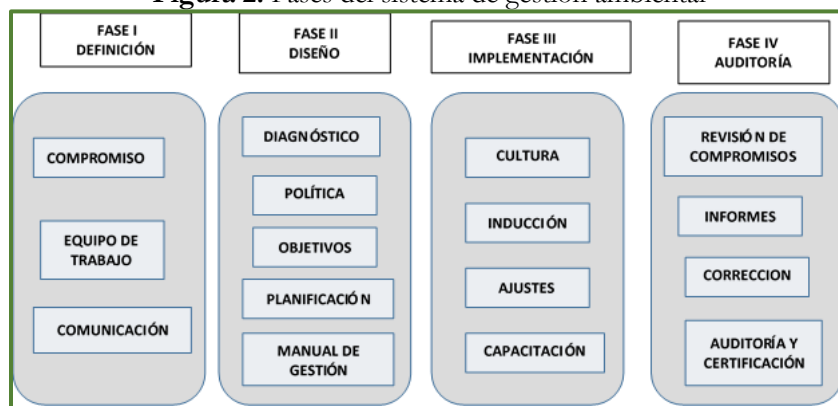
En cuanto a la emisión de gases, humos y partículas a la atmósfera se debe controlar en el origen, lo mejor para la empresa es encontrar alternativas como el uso de energía renovable y de combustibles más limpios. En cuanto a la generación de ruido, la empresa debe hacer uso de tecnología con menor impacto acústico o hacer uso de apropiados aislamientos.

El conjunto de las diversas acciones responsables con el ambiente se podrá implementar organizadamente a través de los sistemas de gestión medioambientales existentes en adelante (SGMA). La mejor forma de conseguir que una empresa sea respetuosa con el ambiente es generar mayor conciencia de todos sus integrantes, de tal forma que todos velen por la protección y conservación. Es así como se inician los sistemas de gestión ambiental, básicamente con compromisos de sus integrantes.

El sistema de gestión ambiental constituye un conjunto de actividades desarrolladas en una secuencia lógica que comprende el compromiso, la evaluación, planificación, ejecución, control, certificación, retroalimentación con acciones de ajuste y mejora continua (Ver fases del SGMA en Figura 2). Las empresas visionarias consideran los SGMA como una oportunidad de reducir sus consumos de materias primas, agua, energía y residuos, al mismo tiempo que disminuyen sus costes, aumentan su competitividad y mejoran su imagen ante la sociedad en general.

Existen mecanismos o sistemas de protección medioambiental para las empresas y son de dos tipos: obligatorios o de corrección y voluntarios o de prevención. Cuando las empresas dan importancia a los problemas ambientales, procuran prevenir y no solo corregir; mientras que cuando no se otorga importancia al ambiente las empresas solo esperan y si algún agente le exige, intentará corregir por obligación las acciones inapropiadas contra el ambiente.

**Figura 2.** Fases del sistema de gestión ambiental



**Elaboración:** Autora, a partir de las Normas ISO 14001-2004.

Los mecanismos obligatorios intiman a las empresas a mejorar su relación con el ambiente a través de normas, leyes, reglamentos. Mientras que los SGMA son sistemas voluntarios que los empresarios eligen libremente implementar, con el fin de prevenir los daños ambientales en sus empresas. Con la implementación de un sistema de gestión medioambiental, la empresa fija el objetivo de obtener un alto nivel de protección del ambiente, más allá del legalmente exigible. Aquello significa que la empresa deberá elaborar políticas ambientales para asumir su parte de responsabilidad en el objetivo de garantizar un desarrollo sostenible.

Un Sistema de gestión medioambiental, es el marco o el método de trabajo que sigue una empresa con el fin de alcanzar y mantener un desempeño ambiental eficiente y efectivo.

La evidencia en el mundo muestra constantes desastres ambientales, desigualdad económica, social, crisis política (CEPAL, 2005 y 2009), (IDH, 2008), ((IDH, 2013).

La actuación empresarial tiene el desafío de aportar al cambio de dicha situación. En este contexto la empresa tiene un importante rol en el logro de una adecuada relación economía y ambiente, puesto que las diversas actividades que se desarrollan incluyen la explotación agresiva de recursos naturales y emisión de contaminantes.

En cuanto al marco legal en Ecuador, éste es amplio y aborda diversos aspectos relacionados al cuidado del ambiente. Así se tiene la Constitución del Ecuador (2008) en la que se presentan varios artículos que evidencian la exigencia del respeto a la naturaleza. Se destacan los artículos: 10 en el cual se declara que “*La naturaleza será sujeto de aquellos derechos que le reconozca la Constitución*”. El artículo 14 que “*reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay. (...)*”. También se destacan los artículos 71, 72, 73, 74 y 395. Además, se tiene la Ley de Gestión Ambiental 2004. Y, políticas claramente direccionadas al cuidado del ambiente en la planificación país y objetivos del buen vivir.

### **Beneficios de implementar un SGMA en las empresas**

Concretamente la implementación de SGMA permite a la empresa tener una gestión ambiental que genere una relación equilibrada de sus actividades con el ambiente, esto mejora la imagen de la empresa, le proporciona minimización de costos, mejora posición competitiva y reduce riesgos ambientales. Con un SGMA la empresa voluntariamente establece una política ambiental adaptada a sus necesidades y problemas específicos, identifica los impactos ambientales producto de la actividad empresarial, cumple las exigencias legislativas aplicables a la empresa con el fin de evitar sanciones, define las prioridades y los objetivos ambientales apropiados para la empresa. Las empresas pueden lograr mayor calidad en los productos y procesos, así como el ahorro en el consumo energético y de materias primas. Con SGMA, las empresas mejoran la imagen ante la sociedad en relación al cuidado del ambiente, como consecuencia atraen nuevos clientes en el mercado.

Epstein en su obra del (2009) afirma en cuanto al beneficio para las organizaciones que:

*“los administradores han reconocido la importancia de los inputs y el compromiso de los stakeholders, así como el impacto potencial en la rentabilidad corporativa de largo plazo... Reconocen que los stakeholders tienen numerosos impactos en las utilidades de las compañías”.*

En fin, muchos son los beneficios que puede obtener una empresa de realizar gestión ambiental como parte de una gestión con responsabilidad social.

### **Importancia del problema**

Desde los años 70 se evidencia la preocupación a nivel internacional de la problemática ambiental, se creó entonces en 1972 el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). En adelante, se produjo constantemente aportaciones para intentar desde variadas estrategias y acciones disminuir el impacto ambiental ocasionado por las diversas actividades económicas productivas. En 1987 se creó el concepto de desarrollo sostenible donde se deja muy claro que todos los seres humanos tienen derechos y responsabilidades para con el ambiente.

En el presente estudio se considera el enfoque del desarrollo sostenible, en el cual se equilibra tres necesidades fundamentales: Las necesidades de la sociedad (objetivos sociales); La necesidad de explotar eficientemente los recursos que son esenciales para el progreso de los pueblos (objetivos económicos) y; La necesidad de reducir los aportes a los ecosistemas, manteniendo las bases de equilibrio de la vida (objetivos ambientales). No puede existir desarrollo sostenible si unas de estas necesidades no se satisfacen.

Ante tal situación, el estudio es de importancia para las empresas de todos los sectores económicos ya que permite reconocer la necesidad de modificar las tradicionales formas de gestión hacia una mayor pro actividad con responsabilidad social, para estar preparados ante los evidentes desafíos que son inevitables enfrentar.

Adicionalmente, permite evidenciar los avances que las empresas se encuentran realizando en torno a la gestión con responsabilidad social empresarial con enfoque ambiental en Guayaquil, con el fin de identificar aspectos que se deben mejorar y, además, que se conozca, difunda y multipliquen las acciones estratégicas que aportan bienestar a la sociedad, contribuyendo al crecimiento y desarrollo sostenible de la economía desde la actividad empresarial socialmente responsable.

### **Metodología**

El método de investigación empleado es el descriptivo. El marco de referencia teórico se basa en la responsabilidad social empresarial con enfoque del ambiente, así se utiliza de manera específica el modelo del sistema de gestión medio ambiental de las empresas.

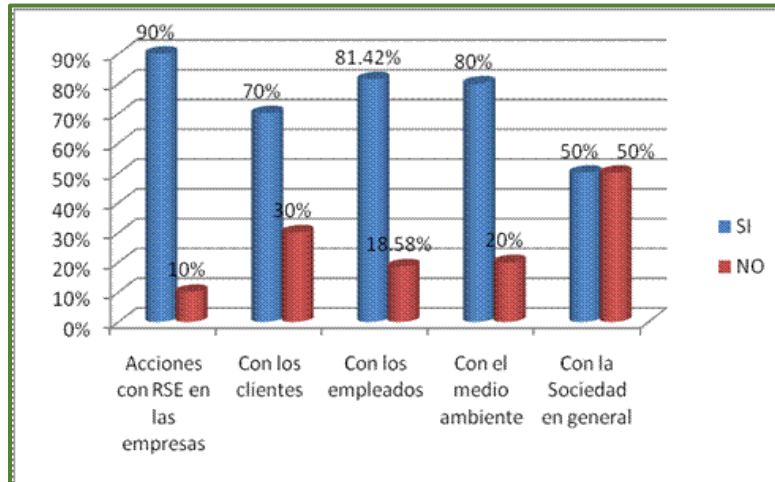
Entre las referencias bibliográficas analizadas se destacan: (Zapata, 2009), (Porter, 1999), (Porter y Kramer 2002), (Porter y Kramer, 2006), (Fullana y Puig, 2007), (Freeman, 1984), (Hill y Gareth, 2012), (Benbeniste, 2002), (Gallopín, 1995), (Informe del Club de Roma de 1971), (Barry, Azqueta y Field, 2006), (Azqueta, 2007), (Zumbansen, 2008), entre otros.

Se inicia describiendo el fundamento teórico del modelo innovador de gestión con responsabilidad social empresarial, luego se hace énfasis al análisis del enfoque ambiental, se presenta una descripción de la problemática ambiental y el resultado del análisis de gestión ambiental en las organizaciones. Como instrumento de levantamiento de información principal se utilizó la encuesta, las unidades de estudio son 35 empresas manufactureras de Guayaquil. El tipo de muestreo fue por conveniencia. Las variables que se consideraron responden prioritariamente al ámbito de gestión del ambiente por parte de la empresa; se hizo énfasis en el compromiso de responsabilidad social de la empresa, la existencia de un departamento ambiental, asignación presupuestaria, realización de estudios de impactos ambientales y auditorías ambientales e implementación de SGMA en las empresas considerando cada fase.

## Resultados y Discusión

La responsabilidad social empresarial como modelo de gestión se muestra con una importante acogida en las empresas grandes de Guayaquil, ante resultados expuestos en anteriores estudios se tiene que el 90% de las organizaciones reconocen ejercer acciones de responsabilidad social diversas con cada uno de sus *stakeholders*, en unos aspectos tienen más actuaciones que en otras, pero en general las empresas se declaran socialmente responsables (Ver figura 3). Dentro de dicho contexto, la gestión ambiental tendría un papel considerable. Aquello se buscó evidenciar considerando el esquema de implementación de un sistema de gestión ambiental en las empresas manufactureras de Guayaquil.

**Figura 3.** Responsabilidad social en las empresas de Guayaquil



**Fuente:** Encuestas en empresas de Guayaquil, adaptado a partir de Saiz y Mendoza (2015, p. 47).

## Gestión ambiental en las empresas de Guayaquil

Una de las opciones de la que disponen las empresas se denomina sistemas de gestión ambiental, la misma consiste en la integración armónica con un propósito definido de los procesos, estructura organizacional, procedimientos y recursos asignados interactuando entre sí para desarrollar una gestión enfocada en la protección ambiental, prevención de la contaminación, cumplimiento de requisitos legales y el mejoramiento continuo del desempeño ambiental de una organización.

**Tabla 1. RSE:** Gestión ambiental en las empresas manufactureras de Guayaquil

VARIABLES	SI (%)	NO (%)
Departamento ambiental	86	14
Asignación presupuestaria anual	90	10
Compromiso ambiental	98	2
Objetivos ambientales	94	6
Estudios de impacto ambiental	84	16
Auditorías ambientales	90	10
Implementación del SGMA	74	26
Empresas con certificaciones ambientales	72	28
Equipo responsable del manejo ambiental	92	8

**Fuente:** Encuesta a empresas manufactureras de Guayaquil.

**Elaboración:** Autora.

Como se muestra en la tabla 1, los empresarios indican implementar sistemas de gestión ambiental. Al consultarles sobre la existencia de un departamento ambiental y personal dedicado o asignado al manejo ambiental de la empresa mayoritariamente indican que si poseen uno. Algunas empresas, aunque no tienen departamento ambiental, aclaran si tener personal dedicado a funciones del cuidado del ambiente al interior de la organización.

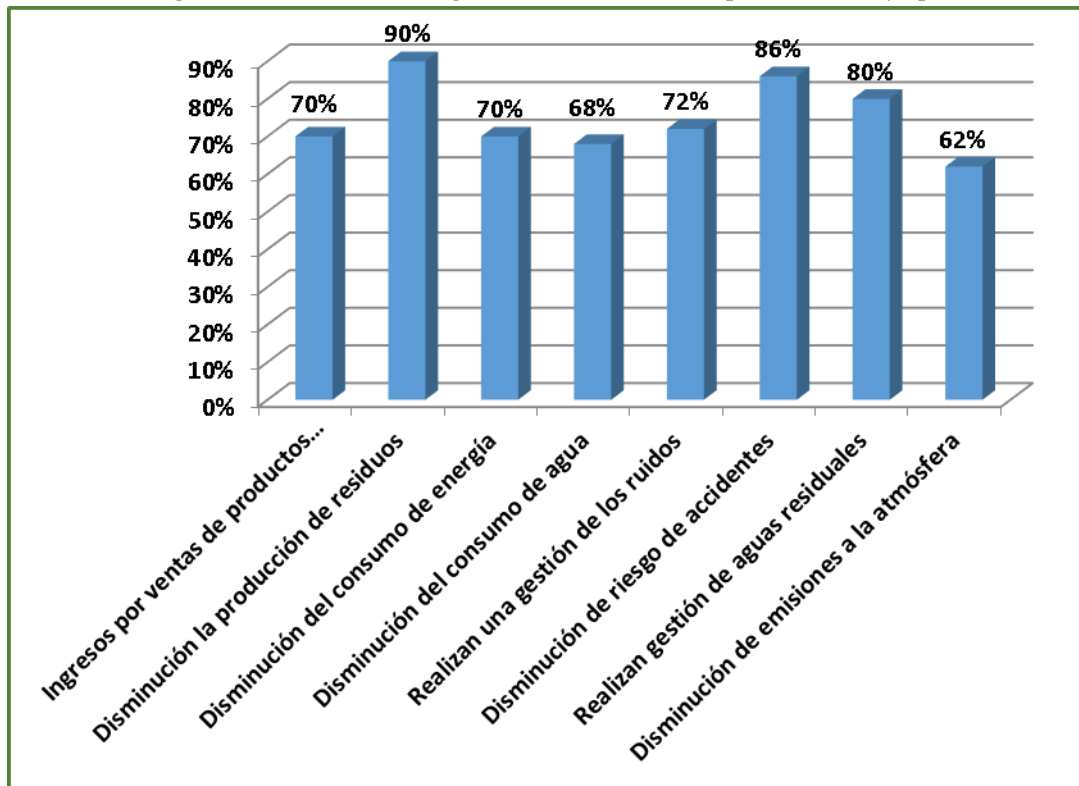
El sistema de gestión ambiental requiere un compromiso con el cuidado ambiental y casi el cien por ciento de las organizaciones aseguran tener el referido compromiso.

Otra de las variables investigada fue la asignación presupuestaria, se les pregunto a los directivos si existe o no anualmente presupuesto destinado al manejo ambiental de las empresas, y se tiene que si bien no todas las empresas realizan asignaciones presupuestarias anuales para el manejo ambiental, si lo hacen la mayoría, a pesar de ello todas declaran contribuir con el cuidado del medio ambiente. Esto es, realizan actividades de mejoras ambientales con frecuencia y de acuerdo a la disponibilidad de recursos, ello revela que no necesariamente es una prioridad el cuidado del ambiente. No se presentan valores asignados en el presupuesto ni aproximaciones, los directivos se mantienen sigilosos respecto a este tipo de información y también en cuanto a la puntualización de sus mayores afectaciones al ambiente.

Por otra parte, aunque casi el cien por ciento de las empresas consultadas declara tener compromisos con el cuidado del ambiente, no todas establecen política y objetivos ambientales estratégicos, se insiste que toda acción depende de la disponibilidad de los recursos y se agrega que también depende de la voluntad empresarial. Aquí queda expuesta la no incidencia de los agentes con algún tipo de presión y/o incentivos. Es importante mencionar que, como parte del proceso de establecer una política ambiental en la empresa es necesario realizar previamente estudios de impactos ambientales, los cuales permiten conocer la realidad de la empresa en cuanto a los daños o impactos ambientales que la empresa genera a través de su actividad económica, impactos que se identifican en todos los campos de la empresa. Un alto porcentaje (84%) de las empresas consultadas indican realizar estudios de impacto ambiental. No se presentan resultados, solo objetivos generales de mejora y cuidado ambiental.

Las auditorías ambientales es un proceso que se realiza en la parte final del sistema de gestión ambiental que implementa la empresa, es una revisión de cumplimiento de lo que se propuso la empresa voluntariamente y busca verificar su cumplimiento. De tener no conformidades según los objetivos la empresa, se debe proceder a realizar las mejoras respectivas. De la muestra estudiada el 90% de las empresas de producción afirman realizar auditorías ambientales. Por otra parte, no solo basta con implementar un sistema de gestión medioambiental, sino el garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, asegurar los resultados de mejora ambiental, y finalmente, obtener certificaciones ambientales. Dentro del proceso de implementación de gestión ambiental se llevan a cabo múltiples acciones, ambientales en las empresas, de acuerdo a las declaraciones de los directivos consultados y de los informes de las empresas se destacan acciones de mejoras ambientales en el diseño de productos que sean más amigables con el ambiente, el rediseño de procesos, nuevas y modernas tecnologías buscando sean limpias e innovación en la gestión de la organización asumiendo compromisos con el cuidado del ambiente. Así también, se llevan a cabo medidas de prevención como reducción, reciclaje y reutilización de residuos, tratamiento de aguas, entre otras acciones. Las empresas actúan mayormente en medidas de prevención, el reciclaje y control de procesos, presentan menores actuaciones en el diseño de nuevos productos y en la adaptación de moderna tecnología, esta última básicamente por los costos.

Figura 4. Beneficios de la gestión ambiental en empresas de Guayaquil



Fuente: Encuesta a empresas manufactureras de Guayaquil.

Elaboración: Autora.

Implementar gestión ambiental en las empresas genera beneficios a las organizaciones (Ver figura 4), entre ellas la disminución de productos residuales y las emisiones a la atmósfera, también se aumentan los ingresos por ventas de productos de calidad, se disminuye el consumo de recursos como el agua y energía, se mejora la gestión de riesgos, del ruido y del agua residual.

Entre los beneficios que se obtiene de la gestión con responsabilidad social empresarial integral los gerentes resaltan, el aseguramiento de una actuación ética en la entidad, la mayor motivación y productividad del empleado, la inclusión de proveedores en la cadena de valor, menores costos por optimización de recursos, mayor valor agregado (productos de calidad), mayor beneficio al cliente y beneficio económico a la empresa, aporte al equilibrio ambiental y, por ende, al desarrollo económico sostenible y con ello mayor bienestar a la sociedad en general. Por ello trabajan en este enfoque de gestión, pues reconocen que tienen mucho por ganar.

Se puede inferir a partir del análisis de las empresas investigadas en que una gran mayoría se encuentran inmersas en un proceso de gestión ambiental. Algunas realizan acciones ambientales, aunque no como parte de un sistema, sino como acción aislada ante alguna situación ambiental puntual, lo cual determina la necesidad de generar los incentivos para la toma de decisiones integrales en el cuidado del ambiente desde las organizaciones que la afectan. Los beneficios son variados y los diversos agentes ven atendidos sus intereses.

### Conclusiones

Las empresas son importantes agentes del cambio. Sin empresas no hay crecimiento. Empresas sin RSE no subsisten a largo plazo en el mercado y se afecta al desarrollo sostenible. Toda actividad económica genera

externalidades ambientales, una más que otras. En cuanto a ello, el entorno de complejidad y la presión de los agentes, ha llevado a que las tradicionales formas de gestión empresarial deban modificarse para mantener competitividad y sostenibilidad. En Ecuador, dicha presión aún no se siente con intensidad. Sin embargo, en Guayaquil las empresas manufactureras a través de informes de responsabilidad social y de las percepciones de sus directivos declaran actuaciones respecto a una gestión a favor del cuidado ambiental. Ello significa actuar con proactividad, aunque hay tareas pendientes en cuanto a la gestión integral del ambiente ya que se evidencian acciones puntuales de cuidado ambiental que no necesariamente forman parte de la implementación de un sistema. Habrá que considerar esta nueva forma de gestión, ya que actuar con responsabilidad social empresarial genera beneficios a empresarios y a cada uno de los grupos de interés. Finalmente, es necesario considerar el desarrollo de institucionalidad con los incentivos pertinentes, que conduzcan a los agentes a tomar siempre acciones consecuentes con el cuidado ambiental. De acuerdo a percepciones de empresarios, sus actuaciones responden mayormente a formas de prevención ante la competencia. Para generar adecuados incentivos, se requiere el desarrollo de sistemas de información que permita un mejor control y actuación estratégica respecto a los impactos ambientales generados.

## Referencias

- Azqueta, D. (2007). *Introducción a la Economía Ambiental*. Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Argandoña, A. (2011). *Teoría de Stakeholders y la creación de valor. Documento de Investigación. DI 922*. IESE Business School. Universidad de Navarra-España.
- Barry, Azqueta y Field, (1996). *Enciclopedia: Economía y Medio Ambiente*, Mc Graw Hill, Colombia.
- Benbeniste. (2002). El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema.
- CEPAL. (2005). *Medio Ambiente y Comercio Internacional en América Latina y el Caribe*, División de Comercio Internacional, Transporte y Financiamiento. Santiago de Chile. Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible. Asoc. para el Desarrollo de la Gestión.
- CEPAL. (2009). *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*.
- Comisión Europea (2011). Comunicación para la promoción de la responsabilidad Social Empresarial. Octubre, COM. 681, 2011.
- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Epstein, M. (2009). *Sostenibilidad empresarial. Administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos*. Traductor Mantilla, Samuel. Primera Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá-Colombia.
- Fullana, P. y Puig, R. (2007) *El análisis de RSE*. Editorial Rubes, Barcelona.
- Gallopín, G.C. (Ed.) (1995). *El Futuro Ecológico de un Continente. Una Visión Prospectiva de la América Latina*. United Nations University Press y Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- Hill, Ch. & Gareth, J. (2012): *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*, McGraw-Hill, México.
- Informe de Brundtland, (1987). *Nuestro Futuro Común*. Comité del medio ambiente de las Naciones Unidas.
- Informe sobre Desarrollo Humano (IDH). (2008). *La Lucha contra el cambio climático. Solidaridad frente a un mundo dividido*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Informe sobre Desarrollo Humano (IDH) (2013): *Sostenibilidad y Equidad: Un mejor futuro para todos* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Nueva York.
- Ley de Gestión Ambiental de Ecuador, (1999). Ley No. 37. RO/ 245 de 30 de julio de 1999.
- Normas UNE – EN ISO 14001:2004 de gestión ambiental.
- Peinado, E. (2011). *La RSC en América Latina. Manual de gestión. La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*, FOMIN-BID, Fondo Multilateral de Inversiones-BID.



- Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior*. Compañía editorial continental. México.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006): Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, N.- 21, pp. 78-91.
- Saiz, J. y Mendoza, M. (2015). Innovación y creatividad como motores de desarrollo y RSC. El caso de las empresas de Guayaquil (Ecuador). *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*. N.- 85., pp. 33-53. ISSN: 0213-8093.
- Vaca, R., Moreno, M. y Riquel, F. (s.f.) Análisis de la Responsabilidad Social corporativa desde tres enfoques: Stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*.
- Zapata, G. (2009). Aproximaciones conceptuales de la Gestión ambiental como respuesta dentro de la Responsabilidad Social Empresarial. *Universidad Nacional de Colombia*. P. 34 – 78.
- Zumbansen, P. (2008). The evolution of the corporation: organization, finance, *knowledgeand* corporate social responsibility. *Centre for business research, University of Cambridge*. Working Paper N. 373. Diciembre.
- Mendoza, Marlene (2017)**

## Decisiones administrativas y financieras de las instituciones públicas y sus efectos en los stakeholders.

**CPA. Julio Ernesto Mora Aristega**

Universidad Técnica de Babahoyo

[jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)

**Ing. Magdalena Rosario Huilcapi Masacon**

Universidad Técnica de Babahoyo

[mhuilcapi@utb.edu.ec](mailto:mhuilcapi@utb.edu.ec)

**Eco. Diana Carolina Escobar Mayorga**

Universidad Técnica de Babahoyo

[descobar@utb.edu.ec](mailto:descobar@utb.edu.ec)

### Resumen

La investigación se desarrolló en empresas públicas de la provincia de Los Ríos, orientada a cumplir el objetivo primordial que fue: establecer la relación que existe entre las decisiones administrativas y financieras de las instituciones públicas y sus efectos en los stakeholders; entendiéndose por tal a todos los afectados por una determinada decisión indiferentemente de ser buena o mala; para lo cual se aplicó una metodología de tipo cuantitativa con un enfoque básico que permitió conocer el comportamiento de las variables objetos de estudio de esta investigación, empleando un análisis estadístico basado en el uso de una técnica como la encuesta, aplicada a los directivos y funcionarios de las empresas públicas y los stakeholders; que permitió concluir que las entidades públicas tienen una imagen institucional deteriorada debido a que las decisiones administrativas y financieras que toman no están alineadas a los intereses de los stakeholders y por ello éstos no siempre son satisfechos en sus necesidades, de la misma forma se descubrió que las entidades no realizan un análisis financiero profundo que les permita entender el desenvolvimiento económico y financiero a fin de servir de mejor manera a los stakeholders y elevar la imagen institucional ante la sociedad que constantemente los valora.

**Palabras claves:** Administración, presupuesto, stakeholders, entidad, decisión, finanzas.

### Abstract

The research was carried out in public companies of the province of Los Ríos, aimed at fulfilling the primary objective that was: to establish the relationship that exists between the administrative and financial decisions of the public institutions and their effects on the stakeholders; Understood as such to all those affected by a given decision regardless of whether it is good or bad; For which a quantitative type methodology was applied with a basic approach that allowed to know the behavior of the variables objects of study of this research, using a statistical analysis based on the use of a technique like the survey, applied to the managers of the Public companies and stakeholders; Which allowed us to conclude that public entities have a deteriorated institutional image because the administrative and financial decisions they make are not aligned with the interests of the stakeholders and therefore, they are not always satisfied in their needs, in the same way it was discovered that The entities do not carry out a deep financial analysis that allows them to understand the economic and financial development in order to better serve the stakeholders and raise the institutional image before the society that constantly values them.

**Keywords:** Administration, budget, stakeholders, entity, decisión, finances.

## Introducción

Las decisiones administrativas y financieras que toman los funcionarios de las instituciones públicas inciden en los stakeholders; entendiéndose por tal a todos los afectados por una determinada decisión indiferentemente de ser buena o mala; son de gran importancia, y se enfocan a trabajar en colaboración con los individuos y grupos con los cuales mantienen una relación bilateral fortalecida por el trabajo colaborativo de otros (Rodríguez Rivera & Rojas Malaver, 2011).

¿Qué es un stakeholders?, término inglés que se refiere a personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006). Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto para construir un mecanismo de compromiso con los grupos de interés efectivo y que contribuya al desarrollo sostenible y a la vez que sirva a las empresas para sus fines de desarrollo.

Freeman (1984) define los stakeholders como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales. Según (Freeman, 2008), ésta definición pre y post, han evolucionado; “stakeholders” es cualquier actor (persona, grupo, entidad) que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización; los stakeholders (primarios) serían actores (o categorías de actores tales como empleados, gerentes, proveedores, propietarios/accionistas y clientes) poseedores de intereses y expectativas sobre la organización, sin los cuales ésta no sería posible (Bowie, 1988).

Por lo que González (2007), propone utilizar la teoría de los stakeholders como una metodología de gestión empresarial, considerando que ésta permite relacionar la organización y la ética de forma que pueda pasar de la teoría a la práctica. Para Freeman (2007) los stakeholder nacen como una teoría estratégica de gestión; además no deben ser desconocidos en el proceso de ejecución de proyectos de desarrollo, pues se propone demostrar que la teoría de los stakeholders es útil en la implementación de proyectos de desarrollo, la misma que permite reconocer los agentes determinantes del proyecto (Angel P., 2010).

Dentro de éste marco es fácil identificar los frecuentes problemas que causan insatisfacción en los stakeholder y que son precisamente las decisiones relacionadas con el manejo financiero y presupuestarios cada vez que se niega, no se procesa, no se autoriza un pago, porque presupuestariamente no se cuenta con el recurso, porque no se realizó el trámite oportunamente, esto afecta al logro de los objetivos del stakeholder que incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que soliciten ser atendidos en una entidad pública o privada (Business School, 2009), el sólo hecho de no ser atendido con calidad y calidez ya genera insatisfacción al stakeholders.

Sobre las bases de las ideas expuestas, es importante como lo señala Freeman identificar al stakeholder de acuerdo a la clasificación en términos de la combinación de los tres atributos: **poder, legitimidad y urgencia**. En total son siete clases de Stakeholders, en éste estudio se definen los siguientes:

- **Stakeholders latentes:** esta clasificación se refiere a aquellos actores de un territorio que presentan sólo uno de los tres atributos posibles, y aunque tienen poca interacción con la entidad, se deben tener en cuenta ya que estos pueden adquirir otros atributos y fortalecerse cada vez más. Dentro de éstos están los stakeholders dormantes que poseen solamente el atributo de poder y presentan la capacidad de imponerse

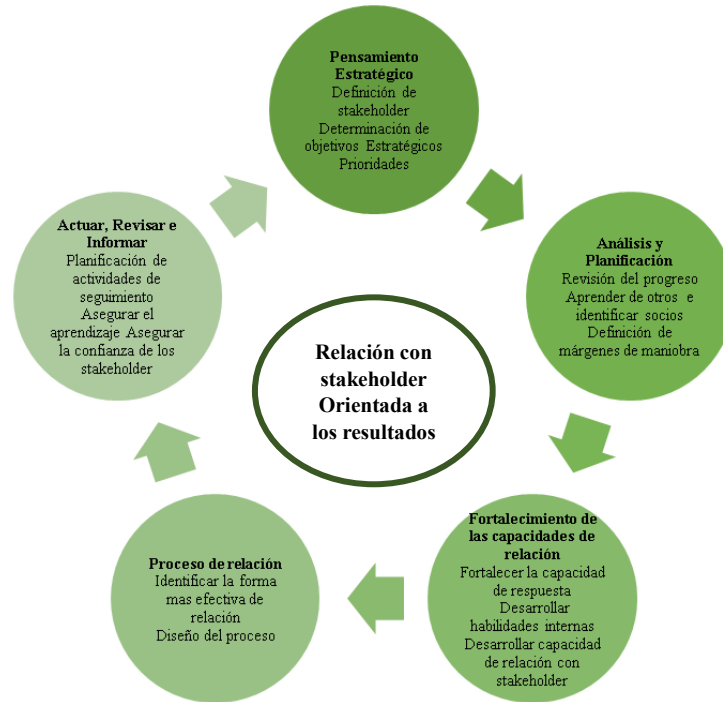
sobre la entidad, pero no tienen legitimidad ni reclamaciones urgentes. Otro grupo se refiere a los que tienen solamente la legitimidad y se denominan stakeholders discretos. Un tercer grupo de stakeholders latentes son los stakeholders demandantes que poseen reclamos urgentes, pero no poseen poder ni legitimidad para manifestar sus intereses.

- **Stakeholders expectantes:** son los que poseen dos de los tres atributos. Estos se clasifican en stakeholders dominantes, que poseen poder y legitimidad, pero no poseen urgencia; los stakeholders dependientes, que poseen urgencia y legitimidad pero no poseen poder; y los stakeholders peligrosos, que poseen poder y urgencia pero no poseen legitimidad.
- **Stakeholders definitivos:** son los que poseen los tres atributos; poder, legitimidad y urgencia. Como el modelo es dinámico y no estático, los stakeholders pueden cambiar de una clase a otra dependiendo de las circunstancias. Es decir, puede cambiar de una clase de stakeholders latentes a la clase stakeholders expectantes y de esta clase a stakeholders definitivos.

En consecuencia es importante la identificación de los stakeholder debido a que ésta cambia producto de la globalización, por el avance del tiempo, los cambios contextuales, las estrategias de negocios, lo que hace que se generen nuevos conjuntos de intereses (Terzolo, 2014), por lo tanto esto obliga a las organizaciones a mantenerse presta ante los continuos y repentinos cambios y tener conocimiento de la actividad de los actores con quienes las organizaciones mantienen relación, aquí es importante identificar quien depende de quién; porque, puede ser que la organización depende del stakeholder o éste a su vez es quien depende de la organización.

Con el objeto de ejemplificar, se puede dar el caso de un proveedor que espera cobrar su factura luego de haber entregado el producto, el sólo hecho de no autorizar el pago genera insatisfacción al stakeholder, quien a su vez se afecta económicamente y su empresa no puede cumplir con las metas establecidas; cuando la empresa no cumple sus metas los stakeholder internos es decir los empleados se ven afectados y quienes dependen de los empleados que también son stakeholder es decir sus familias se afectan, generándose una cadena de insatisfacciones y afectados; una situación similar puede dar origen a las etapas de relación de los stakeholder que se presentan en la figura N°1.

Figura N°1 Etapas de la relación con los stakeholder



Fuente: (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006)

### Importancia del problema

El tema reviste de gran importancia por la responsabilidad ética, empresarial, económica y por los efectos que de ésta relación se puedan generar, vale destacar que sin importar el tipo de empresa que sea, sus resultados siempre serán públicos (González Esteban, 2007). Nos preguntamos entonces ¿Cómo generar confianza en los stakeholders?

### Metodología

La presente investigación se ha desarrollado utilizando la metodología de tipo cuantitativa con un enfoque básico que permitió conocer el comportamiento de las variables objetos de estudio de esta investigación, empleando un análisis estadístico basado en el uso de una técnica como la encuesta, aplicada a los directivos de las empresas públicas y los stakeholders; además se ha encuestado a 152 usuarios, 28 funcionarios, 42 proveedores y 9 directivos de las principales empresas públicas de la ciudad de Babahoyo, de una población de 15 empresas públicas, esta acción permitió conocer mejor la posición de ellos con respecto a las decisiones administrativas y financieras en las que se desempeñan, empleando una estadística descriptiva, para lo cual se elaboraron tablas de frecuencias absolutas y relativas, en base a ellas se analizaron las opiniones que sirven de base para emitir un criterio respecto a los efectos que se generan en los stakeholder.

## Resultados y Discusiones

En la encuesta aplicada a los usuarios de las organizaciones se presenta la siguiente información.

**Tabla N° 1:** Afectación por las decisiones administrativas de las entidades públicas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	81%
No	29	19%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los usuarios de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

El 81% de los encuestados manifiestan que se ven afectados por las decisiones administrativas que toman los directivos de las entidades públicas.

**Tabla N° 2:** Impacto por decisiones administrativas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	18	12 %
Alto	93	61 %
Medio	40	26 %
Bajo	1	1 %
Ninguno	0	0 %
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los usuarios de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

El 61% de los encuestados expresó que las decisiones administrativas que toman los directivos de empresas públicas generan alto impacto que afecta a la satisfacción individual de los stakeholders, análisis que debe ser tomado en cuenta por los directivos de las instituciones públicas pues es claro que las decisiones administrativas son muy importantes.

**Tabla N° 3:** Uso de las entidades públicas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	22 %
Frecuente	98	65 %
A veces	18	12 %
Rara vez	2	1 %
Nunca	0	0 %
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los usuarios de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Al consultar a los usuarios la frecuencia de uso de los servicios en las instituciones públicas, un alto porcentaje manifestó que frecuentemente realizan trámites, seguido de un importante porcentaje que dice hacerlo siempre, aspecto que debe ser evaluado por quienes dirigen las instituciones debido a que la misión de ellas es ofrecer un servicio oportuno, con eficiencia eficacia, calidad y calidez.

De la encuesta aplicada a los funcionarios se obtuvo la siguiente información:

**Tabla N° 4:** Valores que deben fomentar los servidores públicos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cohesión	14	50 %
Participación	9	32 %
Compromiso	5	18 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Los servidores públicos manifiestan que la cohesión es uno de los principales valores que deben fomentar, así como la participación y el compromiso con los grupos de interés a fin de ofrecer servicios de calidad, contribuir al desarrollo sostenible y que las instituciones mejoren su imagen deteriorada por las decisiones administrativas y financieras de los directivos.

**Tabla N° 5:** Requisitos para gestionar una organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ética	13	46 %
Profesionalismo	10	36 %
Responsabilidad	5	18 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Los resultados de ésta encuestan reflejan que la ética es un patrón de conducta que rige el comportamiento de los funcionarios en las instituciones del sector público y se constituye en un requisito imprescindible para la gestión de las organizaciones, de la misma manera se requiere del profesionalismo y la responsabilidad para dirigir las organizaciones.

**Tabla N° 6:** Grado de afectación de los stakeholders

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	1	5 %
Alto	4	13 %
Medio	18	64 %
Bajo	5	18 %
Ninguno	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Los funcionarios de las instituciones públicas en un alto porcentaje consideran que los stakeholders han tenido un grado de afectación medio debido a las decisiones tomadas por los funcionarios, independientemente de los atributos que pueda tener el stakeholders, es importante que los funcionarios analicen los grados de afectación que inciden en los stakeholders.

**Tabla N° 7:** Calificación de las relaciones con los grupos de interés

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	7 %
Muy buena	4	14 %
Buena	3	11 %
Regular	19	68 %
Deficiente	0	0 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

En cuanto a las relaciones con los grupos de interés los funcionarios califican las relaciones como regulares, aspecto que afecta al clima organizacional, al desempeño laboral y a las relaciones entre los grupos, situación que amerita fortalecer las capacidades de relación, capacidad de respuesta, mejorar las habilidades y desarrollar la capacidad de relación con los grupos de interés, pues solo un pequeño porcentaje las califica como excelentes.

Los resultados de la encuesta aplicada a los proveedores de las instituciones públicas se obtuvieron la siguiente información:

**Tabla N° 8:** Grado de afectación por las decisiones administrativas y/o financieras de las entidades públicas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	20	48 %
Alto	12	29 %
Medio	10	23 %
Bajo	0	0 %
Ninguno	0	0 %
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los proveedores de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Los proveedores de las instituciones públicas expresaron que las decisiones administrativas generan muy alto grado de afectación en los proveedores, decisiones que afectan a la calidad de los servicios lo que lesiona aún más a la deteriorada imagen institucional. Los directivos de las instituciones deben planificar mejor las actividades de seguimiento a los procesos a fin de mejorar el clima organizacional y asegurar la confianza de los stakeholders.

**Tabla N° 9:** Criterio que le merecen la administración de las entidades públicas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy bueno	0	0 %
Bueno	2	5 %
Regular	30	71 %
Deficiente	10	24 %
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los proveedores de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores



Es preocupante que los proveedores en un alto porcentaje 71% califiquen de regular la administración de las entidades del sector público; seguido de una calificación deficiente, lo que demuestra el alto grado de insatisfacción en los stakeholders (proveedores) por las decisiones que de una manera y otra les afecta a éste grupo de interés.

De la encuesta aplicada a los directivos se obtiene la siguiente información:

**Tabla N° 10:** Factores que impiden asumir los riesgos con responsabilidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Intereses personales	6	67 %
Falta de compromiso	2	22 %
Limitación de recursos	1	11 %
Otros	0	0 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

El 67% de los directivos respondió que los intereses personales son los que impiden asumir riesgos con responsabilidad en las empresas del sector público, así como la falta de compromiso y los limitados recursos con que a veces cuentan, aspectos que afectan al logro de los objetivos institucionales, los directivos deben tener en cuenta no solo los intereses de los accionistas, sino considerar además a los grupos que tiene algún interés con la institución.

**Tabla N° 11:** Motivos que le llevan a dirigir una empresa pública

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Intereses personales	2	22 %
Servicio	2	22 %
Compromiso	2	22 %
Necesidad laboral	3	34 %
Otro	0	0 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Un alto porcentaje de directivos de las instituciones del sector público, expresaron que se desempeñan porque tienen una necesidad laboral, otro porcentaje lo hace por compromiso, por servir a la sociedad y por cumplir con los intereses personales, si los directivos no asumen el compromiso, el liderazgo con ética y profesionalismo, cada vez la imagen de las instituciones seguirá deteriorándose y generando mayor insatisfacción.

**Tabla N° 12:** Identificación de los stakeholders

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89 %
No	1	11 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Aspecto muy importante es que los directivos hayan identificado quienes son los stakeholders, y por ende conocen de los requerimientos y necesidades de éste grupo de interés, aspecto muy positivo en el proceso de análisis, planificación y fortalecimiento de las capacidades de relación con los stakeholders como estrategia de mejora continua.

**Tabla N° 13:** Grado en que se consideran a los stakeholders para tomar decisiones administrativas y financieras

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Frecuente	2	22 %
A veces	6	67 %
Rara vez	1	11 %
Nunca	0	0 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de las empresas públicas

**Elaborado por:** Los autores

Considerar las necesidades de los stakeholders para tomar decisiones administrativas y financieras es fundamental para las partes interesadas, sin embargo, un alto porcentaje de directivos no lo considera importante, lo que evidencia la falta de conciencia, compromiso y responsabilidad por parte de los directivos de instituciones del sector público, quienes deben cumplir con la misión de ofrecer servicios de calidad y calidez y con oportunidad a todos los grupos de interés.

### Conclusiones

Planificar con pensamiento estratégico y tomar decisiones con un alto grado de responsabilidad, compromiso, ética, liderazgo y profesionalismo orientado a la satisfacción de los stakeholders.

La calidad del servicio y la no afectación a los stakeholders avalará el desarrollo sostenible y sustentable de las empresas públicas y privadas.

Finalmente, la relación entre la institución y los stakeholders es fundamental, además identificar el tipo de intereses de cada grupo, respetando los valores éticos, el ambiente y al grupo, con miras a dinamizar y generar beneficio económico y social a los interesados.

### Agradecimientos

Los autores del presente trabajo agradecen a los directivos, a los empleados, usuarios, y clientes, de las empresas públicas de Babahoyo, por su valiosa colaboración al momento de realizar las encuestas que permitieron desarrollar la investigación.

### Referencias

- Angel P., J. E. (2010). *Manejo de stakeholders como estrategia para la administración*. Agronomía Colombiana, 491-499.
- Bowie, N. (1988). *The Moral Obligation of Multinational Corporations*. Business School. (2009). *La Evolución del concepto Stakeholders*. La caixa Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance, 1-5.

- Freeman, R. E. (2008). *Teoría Degli Stakeholders*. Franco Angeli, Fondazione.
- González Esteban, E. (2007). *Los stakeholder*. VERITAS Vol II, 205-224.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). *El Compromiso de los Stakeholder. De las palabras a la Acción*, 5-121.
- Rodríguez Rivera, H. A., & Rojas Malaver, M. N. (2011). *La Organización: os stakeholders y la responsabilidad social*. Documentos de Investigación, Facultad de Administración, 5-29.
- Terzolo, M. S. (2014). *Aplicación dela Teoría de los grupos de interés Stakeholders en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata*. Obtenido de Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico: <http://nulan.mdp.edu.ar>
- Trias de Bes, F. (2007). *El libro Negro del Emprendedor*. España.

# Habilidades profesionales y su impacto en la gestión de empleo y el mercado laboral: una arista desde el talento y la innovación de la generación millenials

José Laurian Ramírez Díaz

Universidad Católica de Costa Rica

[jramirezd@ucatolica.ac.cr](mailto:jramirezd@ucatolica.ac.cr)

## Resumen

La sociedad actual ha iniciado un cambio importante en la gestión del talento humano, no sólo por la transformación que genera la incursión de las nuevas tecnologías a la vida cotidiana, o las transformaciones que se han dado en la percepción del trabajo como constructo social, sino porque los millenials, la generación ubicada entre los 80 e inicios del presente siglo, han propuesto distintos esquemas en el sistema colectivo, que inciden directamente en la gestión de empleo, las habilidades profesionales y la búsqueda de talento e innovación, como gestores de transformación en las organizaciones. Es relevante analizar las exigencias del mercado laboral con respecto a la autoevaluación de las habilidades profesionales, especialmente la innovación, ya que no sólo propone una oportunidad para evaluar la formación que se da en los sistemas educativos, tanto de educación formal en sus distintos ámbitos, incluida la superior, sino que explica el cambio de paradigma y percepción que tienen los millenials sobre su rol productivo y de generatividad en las sociedades actuales y propone, además, puntos de partida para la toma de decisiones y administración eficiente de las organizaciones y sus modelos de gestión productiva. Dirigir talento humano que está dispuesto a comprometerse más con ideales y causas respecto a tradiciones y métodos, plantea un desafío que debe iniciar por la investigación de sus esquemas de pensamiento. Con esto, la transformación organizacional, un fenómeno mayormente sentido en la última década, propone puntos de partida que centran un especial interés en la promoción del talento y la innovación, como componentes de suma relevancia en los sistemas sociales y productivos, situación que se analizó a profundidad en la investigación que se desea exponer, con base a sus resultados más destacados, cuyo objetivo principal es el desarrollo de saberes suficientes que sean de utilidad para quienes tienen a cargo la administración organizacional.

**Palabras Clave:** Habilidades, Empleo, Innovación, Millenials

## Abstract

The society has begun important changes in the management of human talent, not only in the transformation by new technologies in daily activities, or the changes in the work concept as social cognitive construction, but because the millenials, people born between 80's and beginnings of 21th century has proposing different ways and social structures at collective level, that impact directly in the employees management, soft skills for work and the searching for human talent and innovation skills, as transformation managers at organizations. Is important analyze the new market's demands, according to self-evaluation of soft skills, specially innovation skills, because it not only proposes a change to value the educational formal system, at high school grade and university level, and to explain the change to the paradigm, and the perception that millenials have about their productive roles at contemporary organizations, in decision making and efficiency organization management and their productive models. Leader the human talent in groups of people that take compromising with ideals and moral causes instead of tradition and formal method forms, plants a challenge it should beginnings at investment of cognitive millenials outlines. The change of organizations, a very important phenomenon at last decade, propose different points of view with specially interesting in promotion of human talent and the

innovation skills, as components with a lot relevance on social system and productive activities, which principal goal is the development of complete knowledge of managers of the human talent.

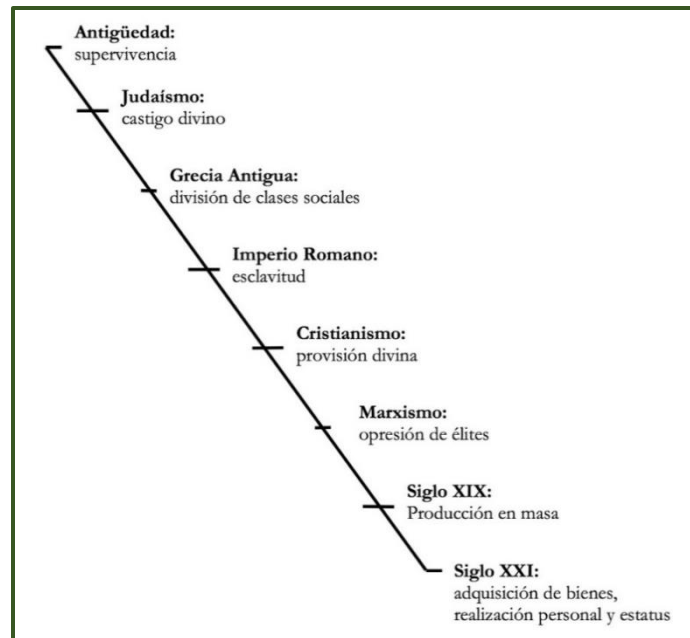
**Keywords:** Skills, Employ, Innovation, Millenials.

## **Introducción**

Las habilidades profesionales son un tema relevante para las disciplinas que consideran al ser humano y su comportamiento dentro de las organizaciones. Pero, conversar de cambios comportamentales en las organizaciones no es un tema nuevo, tampoco un fenómeno que caracterice exclusivamente a la época actual, ya que existe desde tiempos remotos, liderada por la evolución biológica y cultural. Existe una postura coincidente entre muchas disciplinas donde se plantea que, los avances tecnológicos modernos, proponen cambios más cortos en el tiempo respecto a épocas anteriores, debido especialmente al acceso a la información y a los medios de comunicación que, entre otras peculiaridades, proponen una interactividad que trasciende las distancias y es cuasi inmediata.

Nunca antes en la historia, el ser humano ha conocido las noticias con tanta rapidez como ahora, sin interesar la latitud donde se den los acontecimientos. Muchas de las plataformas actuales de comunicación han derribado privilegios de las élites, ya que la accesibilidad a la información y el conocimiento tiene, como aliado, al principio democrático de la Internet, cuyo acceso tiende a la democratización; bajo la filosofía del acceso a las masas, se han propuesto espacios de interacción entre las personas sobre prácticamente todos los temas, siempre y cuando estén al alcance de su comprensión, aunque ocasionalmente esto tampoco plantea una limitación para ello. La humanidad se fue a dormir viendo la televisión y escuchando la radio y, despertó con la interacción que le propone la Internet la cual, en forma vertiginosa, le permitió al ser humano cruzar fronteras, reportar noticias, mostrar a otros sus experiencias cotidianas, opinar sobre diversos temas y otras tantas facilidades que plantean las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) actualmente. Pero este cambio no vino solo, sino que se dio en forma paralela con otros tantos, de modo que su incidencia es recíproca e integrada a dimensiones como la gestión del empleo, el mercado laboral, la concepción del talento humano y, por supuesto, la influencia que tienen las generaciones actuales en los cambios sociales, donde destacan los millenials, o generación Y. El concepto del trabajo también evolucionó; la Figura 1 propone un repaso de algunos de los acontecimientos más notorios en dicho proceso.

**Figura 1.** Evolución del concepto del trabajo



**Fuente:** Álvarez (2012).

Con relación al trabajo, la psicología plantea una tarea existencial de suma relevancia para el adulto: la *Generatividad*, la cual implica una necesidad de trascender a través del trabajo o rol productivo, tanto a nivel particular como social (Papalia, Feldman y Martorell, 2017; Feist, Feist y Roberts, 2014). Pero esta generatividad, la cual se da con mayor latencia entre los 30 a 50 años, está siendo replanteada por los millenials, una generación nacida entre 1980 y 2000, así como la reconsideración del constructo social que implica el trabajo y, por supuesto, el mercado laboral y la gestión de empleo. A esto hay que sumar, en su análisis, la incidencia de las habilidades profesionales, las cuales están modificando la consideración del talento humano para las actividades productivas, así como los procesos y objetivos de contratación actuales, incidido especialmente por la generación Y.

Conforme maduraban los millenials, la familia empezó a disolverse más, por lo que el divorcio ha alcanzado las tasas más altas en la historia, lo que puede explicar la relevancia que dan al ambiente laboral o cultural del trabajo, antes que a otras condiciones (Ponce, 2015) y, curiosamente, es la generación que, en el ámbito financiero, accede a más créditos y préstamos y, entre las etiquetas que deben de afrontar se encuentran la holgazanería, el narcisismo y la inconstancia en los trabajos, pero por otro lado se cualifican como personas confiadas, buenas comunicadoras, libres, optimistas y abiertas a nuevas ideas y estilos de vida pero, sobre todo, inteligentes (Pitts, 2014); esta última característica es interesante, ya que es una generación que presenta peculiaridades poco comunes respecto a las anteriores pero que, para las organizaciones sociales y productivas, proponen excelentes posibilidades para resolver problemas y adaptarse al cambio. Es importante acotar que, de acuerdo a hallazgos recientes, un porcentaje importante de millenials son adolescentes, siendo que esta etapa se extiende, aproximadamente, hasta los 25 años, según la neurología (Dobbs, 2011), aunque para las teorías del desarrollo, entre los 19 a 25 años se encuentra la etapa de adultez emergente y, entre los 26 a los 40 años, la adultez joven (Papalia, Feldman y Martorell, 2017). Esto es relevante, ya que existen personas de esta generación que aún cursan la secundaria y otras que están inscritas en la educación superior o de modalidad técnico profesional, así mismo, otro número importante trabaja, de modo que la extensión de sus roles

sociales es amplia y, propone una influencia significativa de esta generación en la toma de decisiones colectivas.

Se consideró necesario, por tanto, analizar algunas situaciones relativas a las habilidades profesionales, especialmente referidas a la innovación, la gestión de empleo, el mercado laboral, el talento humano y, por supuesto, los millenials como referencia generacional, considerando que el envejecimiento poblacional plantea un desafío para la búsqueda de talento joven, sentido mayormente durante la última década, con proyecciones a crecer substancialmente en los próximos años.

Es importante aclarar que, para efectos del estudio, la innovación se entendió como la capacidad creativa y la concepción de ideas hacia nuevos procesos, productos o servicios, además de la mejora en los ya existentes (Díaz, Oviedo, Otazú e Ibañez, 2014). Aunque el estudio consideró más habilidades, se analizará la anterior en especial ya que, particularmente, se consideró que es la que presenta mayor relevancia para el caso específico aquí valorado, aunque es importante indicar que, en el análisis de la información, se considerarán aspectos concernientes a las habilidades que se relacionan estrechamente con esta.

### **Importancia del Problema**

En síntesis, la relevancia del problema analizado gira alrededor de una afirmación que, para las aristas de ciencias sociales, es arriesgada pero que, ha sido analizada por diferentes estudios y, hasta cierto punto, validada por algunos criterios expertos; la misma propone: *los millenials son la generación del cambio*. Las características más relevantes de la generación Y están circunscritas a la inclusión de la tecnología en actividades cotidianas, especialmente a través de los teléfonos inteligentes; también es destacado, en este grupo etario, la emancipación de ciertos ideales en ámbitos religiosos, políticos, económicos y de mercados, en donde el compromiso hacia las causas no es tratado en ámbitos de arraigo por tradiciones, sino a ideales y esquemas mentales de conveniencia. Destaca también que estas personas presentan un aumento substancial en el nivel educativo, en comparación a generaciones anteriores, así como el retraso de la edad para la salida del hogar y el compromiso, a veces ocasionado por la dificultad de encontrar un trabajo o, por estilos de vida considerados como idóneos por ellas, entre otras situaciones más.

Para el 2015, los millenials representarán el 75% de la fuerza laboral (Deloitte, 2014). Parece ser que ellos sienten mayor interés en *vivir* más que en ganar dinero, por lo que no es de extrañar que exista un crecimiento sostenido en la innovación y el emprendimiento durante las últimas décadas, especialmente a través de las reconocidas *apps*, las cuales han revolucionado diversos contextos, desde canales de comunicación hasta procesos educativos; incluso existen aplicaciones tecnológicas que repelen insectos o que calculan las tarifas del transporte público. Se trata de una generación independiente o indecisa políticamente y, como es de suponer, la tecnología móvil forma parte importante de su cotidiano, de modo que, sus índices de conectividad son constantes y continuos (Gutiérrez, 2015). Estas características proponen a los millenials con algunas conductas que, en otras épocas, eran consideradas atípicas, como por ejemplo: la relativa inestabilidad laboral, ya que el cambio es una oportunidad latente para ellos, de modo que son dos veces más propensos para migrar hacia distintas oportunidades de actividades remuneradas económicamente, con un promedio de permanencia de dos años en cada trabajo (Nielsen México, 2015). Por esto y, considerando a los millenials como la generación del cambio, no es extraño que las transformaciones en el mercado laboral sea una realidad más sentida en las últimas décadas y, que precisa la atención por parte de expertos en el comportamiento social y colectivo del ser humano, cualesquiera sean las disciplinas a las que pertenezcan.

Es relevante, además del criterio experto, analizar la percepción que tienen los millenials sobre sus habilidades profesionales ya que, con base a esto, podrán explicarse situaciones y fenómenos referidos a sus destrezas para

el mercado laboral, así como el impacto que tienen en la gestión de empleo, comprendida esta como la suma de las acciones llevadas a cabo para que una persona sea contratada en un trabajo, sea con ayuda de terceros o de forma independiente, en donde se involucran elementos como el autoconocimiento, habilidades, búsqueda de información sobre el mercado laboral, las oportunidades del entorno, entre otros elementos más (Ramírez, 2016). Para esto se dispondrá de los resultados de una investigación realizada entre marzo de 2016 a febrero de 2017, realizada por el Master Jose Laurian Ramírez Díaz, en la cual se analizaron algunas habilidades para el trabajo, a partir de la percepción de personas de la generación millenials, para así constatar los hallazgos más importantes, con base a las propuestas teóricas existentes que definen el perfil de este grupo etario y analizar, así mismo, cómo incide la percepción de sus habilidades profesionales en el mercado laboral.

### Metodología

El estudio en mención fue cuantitativo, de alcance descriptivo. Analizó algunas habilidades profesionales descritas como necesarias por los empleadores, esto según la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), recopiladas a lo largo de ponencias, informes y otros documentos, elaborados durante el último quinquenio. La muestra del estudio fue probabilística, conformada por un total de 235 personas, en su mayoría por estudiantes de secundaria en modalidades diurnas y nocturnas, de la provincia de Cartago y San José, Costa Rica, los cuales se concentraron en rangos de edad entre 16 a 34 años, a quienes se les aplicó un cuestionario de reactivos dicotómicos, en el cual tenían que responder con valores de sí o no a frases o situaciones referidas, según la teoría, a habilidades de innovación, trabajo en equipo, comunicación y conducta asertiva, y resolución de conflictos. Es importante aclarar que la muestra fue estratificada, es decir, dispuesta en frecuencias distintas, divididas durante cuatro etapas que conformaron el estudio, esto con el fin de alcanzar los índices de fiabilidad necesarios (mayores a 0,7 en el Alfa de Cronbach), para garantizar criterios de investigación adecuados, de modo que podrán apreciarse variaciones menores en las frecuencias, mas no así en la confiabilidad de resultados. Para el estudio se dispuso de un cuestionario con reactivos específicos para cada habilidad analizada, planteados sobre una escala dicotómica de respuestas, con valores de Sí y No, que tenían como objetivo valorar situaciones que, según la teoría, obedecen a conductas o actitudes características de las habilidades en estudio, con base a postulados teóricos. El mismo fue aplicado en físico y hubo una versión en línea, aunque la mayoría de la muestra completó el primer formato. La tabulación y análisis se efectuó con el software SPSS v.24. El índice del Alfa de Cronbach se ubicó en un rango de aceptable, aunque fue distinto para cada habilidad descrita.

### Resultados

Primeramente, es importante considerar las características de la muestra estratificada, dispuesta según el sexo y el rango de edad para evaluar las habilidades estudiadas. En la Tabla 1 se observas relación de los participantes según su sexo, rango de edad y etapa del desarrollo.

**Tabla 1.** Información de la muestra según sexo y rango de edad

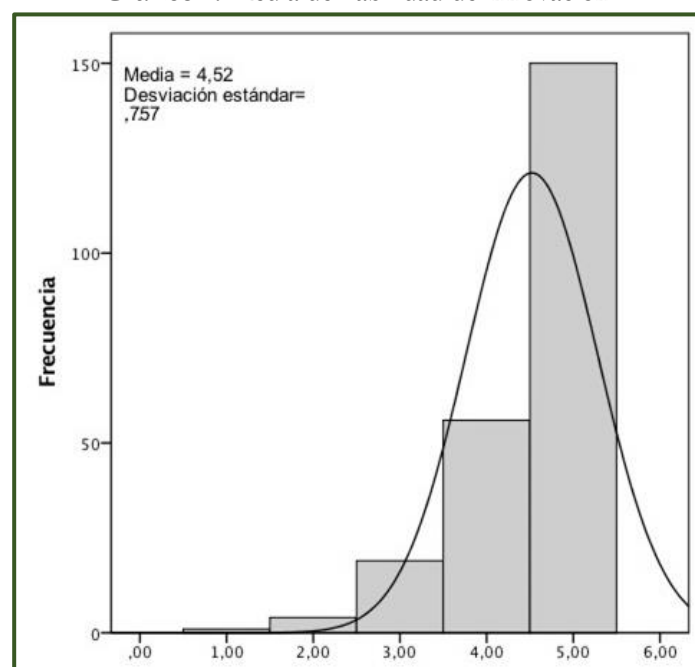
Rango de edad		Género		Total
		Hombre	Mujer	
Adolescencia (menores a 18 años)	Recuento	2	0	2
	% dentro de Género	2,1%	0,0%	0,9%
Adulthood emergente (18 a 25 años)	Recuento	65	105	170
	% dentro de Género	69,1%	74,5%	72,3%
Adulthood joven (25 a 40 años)	Recuento	27	36	63
	% dentro de Género	28,7%	25,5%	26,8%
Total	Recuento	94	141	235
	% dentro de Género	100,0%	100,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.



Según el consenso entre las teorías del desarrollo, la etapa de adultez emergente, ubicada entre los 18 a los 25 años, propone el establecimiento del pensamiento reflexivo, mismo que diferencia a los individuos en esta etapa y a los adolescentes, donde se da mayor importancia a las consecuencias de las acciones que a la recompensa de los actos. Durante este estadio del desarrollo, las personas experimentan nuevas vivencias en entornos de educación superior o similares, conociendo así otras realidades y formas de pensar, de modo que el esquema mental puede ser ampliado, modificado o alterado, mediante las vivencias e intercambio de opinión con otros (Papalia, Feldman y Martorell, 2017; Dobbs, 2011). Existen dos características atribuidas a los millenials que, además de las ya expuestas, suman a la peculiaridad de esta generación: una elevada autoestima por un lado y, por otro, una menor necesidad de aprobación social (Culiberg y Katja, 2016); esto podría explicar, por anticipado, algunos de los hallazgos del estudio, mostrados más adelante. De este modo, es oportuno indicar la puntuación que, según la muestra, posee con relación a su habilidad de innovación

**Gráfico 1.** Media de habilidad de innovación



**Fuente:** Ramírez, Costa Rica (2017).

Es importante aclarar que, respecto a la media de 4,52 descrita en el gráfico, el puntaje máximo posible era de 5. De este modo y, considerando que los millenials exponen una elevada autoestima, la alta valoración de la habilidad de innovar no es de extrañar. Existen, de hecho, pruebas suficientes que plantean una coherencia entre el ideal de la habilidad y la realidad específica. Para explicar lo anterior, permita el lector un ejemplo: basta mirar el teléfono inteligente y valorar las aplicaciones disponibles, desde linternas, registros de actividad física, reproductores de música, información del clima, servidores de mensajería instantánea, asistentes de navegación y gps, entre otras más. Todo esto parece indicar que la innovación es parte del esquema mental y realidad en los millenials, por lo que no es casualidad que, aplicaciones como estas, hayan aparecido en la última década, en buen número y con diversidad de usos. Estos cambios han variado, sin duda alguna, el trabajo como constructo social.

De hecho, existe evidencia que la naturaleza del trabajo cambió, especialmente por las características de la generación Y, así como por su capacidad innovadora, la globalización y, el resignificado que se ha dado a las culturas y conductas de los colaboradores en las empresas, lo que llevó a reagrupar y reorganizar las filosofías

de trabajo, situaciones evidentes en el algunas tendencias modernas de clima organizacional. ¿Cuál es la evidencia más predominante de lo anterior? A criterio particular, la prueba que mayor evidencia aporta es el cambio que se dio sobre la cualificación de los trabajadores, la cual no es una práctica tan común actualmente, sino que poco a poco ha dado espacio a la realimentación o *feedback* y, como consencuencia, las empresas deben crear una cultura de crecimiento que atine hacia el desarrollo y la flexibilidad, especialmente en la consolidación del sentido de pertenencia y la escucha activa de sus colaboradores (Putruele, 2016). Muchas organizaciones modernas han apostado a la creación de comisiones a lo interno que, si bien tienen propósitos de proyección social en algunos casos, algunas terminan constituyéndose como incentivos para los trabajadores, materializados en aumentos salariales, reforzadores internos como pueden nominaciones de empleados del mes o, incluso, la mejora en las condiciones o jerarquías laborales, como pueden ser los ascensos, entre otros. El clima organizacional ha cambiado en este sentido.

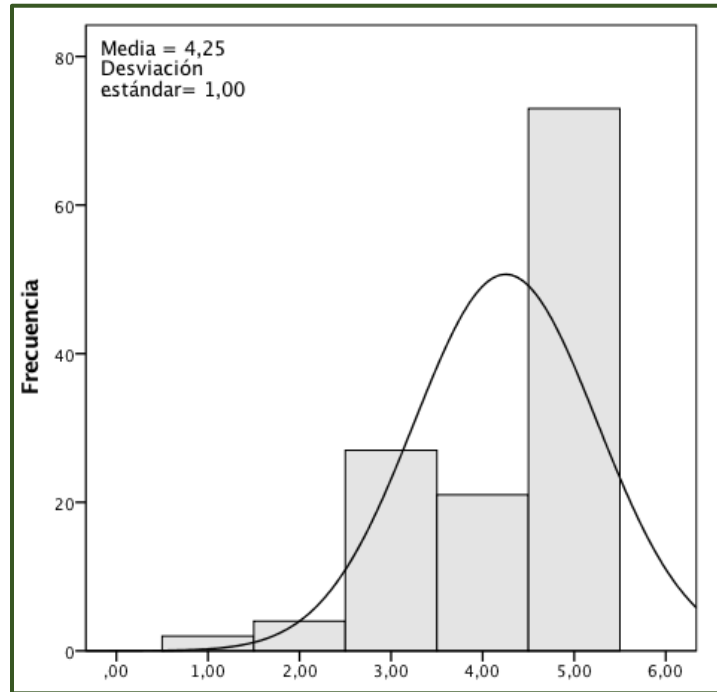
Sobre lo anterior es interesante analizar un fenómeno que ha acompañado a los millenials: la innovación tecnológica. Las personas nacidas entre 1980 a 2000 fueron las primeras en mirar el mundo a través de las nuevas tecnologías y, aunque no necesariamente la totalidad de estos nació con artefactos como los teléfonos inteligentes, los incorporaron a su diario vivir en edades tempranas, por lo que el cambio del paradigma social no se dio solo en el trabajo, sino que ha sido evidente también en los sistemas educativos. Sólo en América Latina se estima que existe un total de 157 millones de personas menores de 37 años (Batalla, 2016) y, con ellos, han aparecido alternativas innovadoras al modelo tradicional educativo, incididas especialmente por herramientas de formación en modalidades como la virtual, a distancia o bimodales, que sin duda han descontinuado las dinámicas magistrales, sustituyéndolas por las autodirigidas, un elemento básico de la administración de proyectos que busca ubicar a las personas y los recursos necesarios en un tiempo específico para lograr propósitos determinados (Torres y Torres, 2014).

Probablemente, lo anterior se origina atendiendo el rasgo egocentrista que se le ha atribuido a la generación Y pero que, particularmente, se considera un estereotipo que limita una visión más amplia a aquellas personas que así lo creen, porque por un lado no se ha dado el tiempo suficiente para valorar los resultados de estas conductas a nivel social y, por otro, porque a fin de cuentas, es poca la relevancia que tienen estas afirmaciones en la autovaloración de los millenials, lo que se considera, en forma particular, un tiro por la culata. Un caso de estas propuestas innovadoras de formación se da, por ejemplo, en los propios teléfonos inteligentes, los cuales cuentan con aplicaciones para realizar exámenes cortos de forma individual o en equipos, o la disposición de servidores para almacenar materiales didácticos, presentaciones multimedia, o incluso el aprendizaje de idiomas con herramientas interactivas. No debe obviarse el teletrabajo, una modalidad de mucha proyección en la actualidad y que, parece tener muchos beneficios para las personas y organizaciones por el ahorro de recursos, especialmente de tiempo y traslado por un lado, así como la motivación que implica, para muchos, trabajar desde su hogar con base a objetivos y plazos específicos por otro, un elemento clave de la administración de proyectos. Los milenarios crecieron en un ambiente de constante innovación, por lo que es posible que esta sea la causa de que, en su autoconcepto, se estime esta habilidad en forma muy destacada. Si el lector recuerda algunas de las características atribuidas a esta generación, es necesario ampliar el ámbito de análisis con base a otras habilidades, aparte de la innovación, las cuales fueron consideradas en el estudio y que, de alguna forma, se relacionan con lo expuesto hasta ahora.

Entre las particularidades de los millenials destaca una autoestima elevada, un perfil de personas con preferencias individualistas, un adjetivo que particularmente se considera más apropiado respecto al narcisismo, tal como se ha descrito por algunos criterios expertos pero que, propone un riesgo porque, en

disciplinas como la psicología, obedecen a patologías mentales (Sue, Sue y Sue, 2014) y, ocasionalmente, holgazanes. Sin embargo, los resultados en el estudio parecen contradecir el criterio experto que define a la generación Y como personas individualistas. Para esto, se considera pertinente analizar una habilidad que está relacionada con la innovación y, de una u otra forma, también con estas conductas de trabajo en solitario: el trabajo en equipo.

**Gráfico 2.** Media de la habilidad de trabajo en equipo



**Fuente:** Ramírez, Costa Rica (2017).

Es preciso recordar que, respecto a la media de 4,25 para esta habilidad, el puntaje máximo posible era de 5. Para el estudio, el trabajo en equipo se ideó como el empleo de herramientas propias del sujeto y su entorno, para alcanzar metas comunes al grupo al cual pertenece (Torreles, Coiduras, Isus, Carrera, París y Cela, 2011), lo cual es un eje esencial de la administración de proyectos. En este caso, las personas mostraron una alta valoración de su capacidad para trabajar en equipo, lo cual contradice, en cierto modo, al criterio experto, que asume una actitud de trabajo individual para los millenials. Este fenómeno puede ser analizado desde distintas aristas. Un ejemplo para demostrar lo anterior se da con la comunicación y la conducta asertiva, que consiste en expresar ideas o reclamos cortésmente y, escuchar con respeto y sinceridad a los demás (Naranjo, 2008), pero que ocasionalmente puede ser sentida como una conducta descortés al inicio, de modo que puede tener una valoración negativa en algunos casos. Ante esto puede preguntarse: ¿el individualismo de los millenials se trata de una característica adaptativa, en lugar de ser algo pernicioso dentro de su repertorio de conducta? La comunicación y conducta asertivas es una propuesta vigente como pilar de la salud mental y de las buenas relaciones interpersonales, pero que al plantear cierto descontento al inicio, propone un desafío tanto para quien la practica, así como para su círculo social, considerados aquí a los equipos de trabajo y las organizaciones.

Es complejo explicar este fenómeno. Aún con una muestra mayor, con fuentes depuradas y un análisis interdisciplinario adecuado, la consideración de habilidades, como el trabajo en equipo, no deja de suponer

juicios de valor, siendo que la evaluación plantea precisamente eso: el juicio de valor de quien evalúa. Toda evaluación debe manejarse con cuidado ya que plantea líneas de percepción sobre sujetos específicos. Sin embargo, el que los propios millenials se autodefinan como integrantes oportunos para equipos de trabajo, propone un replanteamiento de lo que se dice a nivel teórico o por expertos.

Si se considera la capacidad de trabajar en equipo y la innovación en una persona individualista, es posible que el resultado sean sentimientos de frustración, pero al existir una correlación tan estrecha en ambos índices, tal parece que la generación Y no lo percibe así, sino que, al contrario, puede que sienta agrado en realizar tareas que involucren ambas competencias. Piense el lector en la publicidad y las estrategias modernas para atraer clientes. El posicionamiento de un producto en el mercado, por ejemplo, requiere al menos competencias como la observación de ciertas conductas de los consumidores, e incluso la opinión de estos para garantizar un adecuado nivel de éxito. Esto requiere de la creación de equipos de trabajo y objetivos comunes. Suponiendo que los millenials se caracterizan por conductas individualistas, lo anterior sería una tarea titánica y difícil y, considerando los rangos de edad de estas personas, sería evidente en algunos mensajes publicitarios actuales, situación que más bien parece ser contraria, donde la creatividad para vender productos tiene una alta competencia entre las marcas. De hecho, se han considerado serias repercusiones en individuos y sociedades por patrones de consumo desmedido, con resultados desfavorables para su calidad de vida, al punto de alienar la identidad y desvirtuar el sentido de vida de muchos (Ramírez, 2016), lo cual puede deberse, quizás, al “excelente” trabajo que realiza la publicidad actualmente, al convencer al consumidor sobre su necesidad de comprar, lo cual es un tema para discutir en otro momento. De esto modo, el constructo social es inherente a la naturaleza humana, de modo que propone al trabajo como un elemento necesario para la salud integral de las personas.

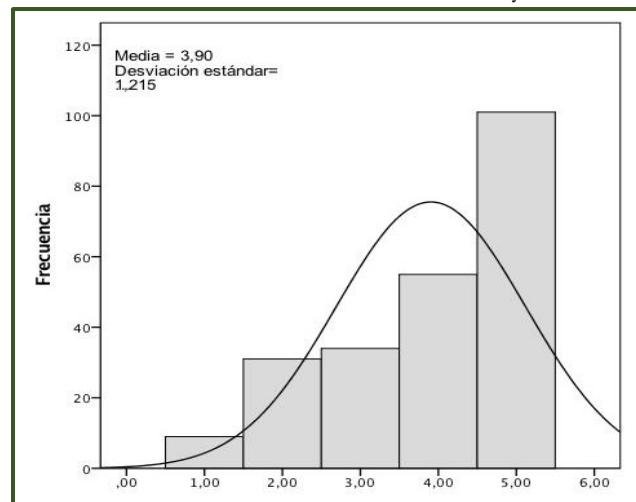
Una situación que incide entre los millenials y que, parece ser contradictorio a ciertos criterios expertos, es que se sienten mejor en trabajos donde pueden establecer relaciones de amistad (Dill, 2014). Esto se considera, a nivel particular, una afirmación muy sugestiva porque, a fin de cuentas, ¿quién, socialmente adaptado, no siente afinidad por esto? La psicología ha analizado, entre otros fenómenos, las causas del comportamiento humano desde décadas atrás, incluso siglos; la negación de un sujeto por una vida socialmente adaptativa implica, entre otros criterios, una limitación para la realización personal. Suponer que un individuo no se siente atraído por formar parte activamente un colectivo es, por así decirlo, referir una conducta contraria a la salud mental (Sue, Sue y Sue, 2010). Y formar parte activa de un colectivo o *team building*, se entiende como el desarrollo del sentido de pertenencia, no necesariamente como líder, sino como un miembro identificado y comprometido con la causa. El sentido de pertenencia supone elementos subjetivos conformados por percepciones, valoraciones y disposiciones de cada persona (Ottone, 2007), construidos a partir de las oportunidades de ser considerado en la toma de decisiones y, por supuesto, en la correspondencia que exista dentro de las relaciones con los demás, incluidas las amistades y la cultura organizacional. El sentido de pertenencia es tan relevante que, incluso, plantea el mantenimiento de un autoconcepto positivo y de bienestar integral (Dávila y Jiménez, 2014). En el ámbito colectivo y organizacional, funciona como un componente preventivo del abandono al grupo y, por supuesto, de sus causas (Mercedes, 2014). En otras palabras, el sentido de pertenencia promueve la mejora continua de los procesos ya que, en los grupos de trabajo, acelera el proceso productivo.

Considérense los componentes analizados hasta ahora: habilidades profesionales, mercado laboral, gestión de empleo, talento, innovación y trabajo en equipo; se trata de un configurado entre distintos elementos que, relacionados entre sí, complejizan la tarea de gestionar adecuadamente los mecanismos que componen e

integran las organizaciones en el mercado de trabajo. Sin duda, las estructuras laborales plantean cambios continuamente, los cuales son demandados y propuestos por individuos y sociedades. La innovación requiere de la habilidad para interpretar las necesidades individuales y sociales de las otras personas. El trabajo en equipo demanda la capacidad de comunicarse con personas y grupos, aún a pesar de las situaciones internas e inherentes a toda organización, como pueden ser los conflictos. Incluso, los “genios” requieren de otros que entiendan y admiren su trabajo, de modo que no logran desligarse de la naturaleza social que circunscribe al ser humano. Estos procesos requieren de la guía de un líder: un gestor del talento que incentive la innovación, aliente la comunicación y resuelva los conflictos que eventualmente se den dentro de las organizaciones. Cabe valorar, por tanto, la percepción de los millenials sobre sus habilidades de comunicación y resolución de conflictos.

La habilidad de comunicación y conducta asertivas está considerada desde la asertividad, la cual formula la expresión empática de sentimientos, opiniones e ideas (Llacuna y Pujol, 2004). A criterio particular, esta habilidad es sumamente valiosa para el trabajo en equipo e innovación, considerando que el ser humano es integral, de modo que una dificultad en alguna aptitud incide en las demás áreas de la vida. Por su parte, quien resuelve conflictos crea y asimila nuevos saberes, desarrolla capacidades para identificar y resolver problemas, evalúa la información y su uso adecuado, prueba ideas relevantes, reconoce juicios propios y los comprueba con nuevos argumentos y, se comunica de forma efectiva (Vilela y Lamela, 2015). De este modo, es oportuno analizar la percepción de la muestra sobre su asertividad.

**Gráfico 3.** Media de la habilidad de comunicación y conducta asertiva



**Fuente:** Ramírez, Costa Rica (2017).

Con una puntuación máxima posible de 5, la valoración de la habilidad de comunicación y conducta asertivas o asertividad, obtuvo una media de 3,90. Si trasladamos este índice a una escala con base a 100, la nota sería de 78. Esta es una valoración con índice aceptable superior, aunque podría mejorarse. Parece ser que, si bien los millenials valoran su capacidad innovadora con una nota promedio de 90,4 y el trabajo en equipo con 85 –con escala sobre 100–, la habilidad para ser asertivos no está a la altura, en comparación a las otras dos. Cabe analizar, en este caso, si esta triada presenta alguna dificultad por esta valoración autoperceptiva de la comunicación y conducta asertivas porque, como se verá, es esencial para las relaciones interpersonales. Para lograr esto, permita el lector hacer un análisis general desde la psicología del trabajo y clima organizacional.

Particularmente, se considera a la comunicación humana como una respuesta a la necesidad de todo individuo de hacer notar su existencia a los demás, planteada sobre un principio filosófico de la necesidad de trascendencia. Desde el psicoanálisis hasta terapias modernas, el lenguaje toma notoriedad como parte de la construcción del yo, a partir del significado y el significante, siendo importante la interpretación simbólica del entorno y cómo se construye este en la particularidad de cada sujeto. Ejemplo de lo anterior es que el significado de una obra de arte no necesariamente será el mismo para un artista que para un coleccionista de antigüedades, o si se exhibe en un museo o como artículo de subasta. El fundamento de la naturaleza social del ser humano radica en que, la complejidad del sujeto depende de la existencia de los otros, ya que sin estos no podría constituirse como tal (Rossi, 2010).

Enfoques de intervención como la Terapia Cognitiva, destacan a la percepción subjetiva de los acontecimientos como la motivación de la conducta (Feist, Feist y Roberts, 2014), o lo que es igual: ante un hecho (estímulo), la persona interpreta su significado (cognición) y reacciona (conducta); planteamientos como la teoría de habilidades sociales se basan sobre estos presupuestos. Es importante decir que, la interpretación que cada sujeto hace de la realidad, o subjetividad, depende en gran medida del lenguaje, el cual ha evolucionado durante miles de años con base a la asociación de objetos con imágenes, así como la creación de complejos mapas mentales, lo cuales son integrados por el aprendizaje a través de los recuerdos, la capacidad de prever hechos futuros y, con ello, la autoconciencia (Damasio, 2012). Este proceso conlleva a que las dimensiones que componen al ser humano evolucionen, como son las habilidades y, con ellas, la gestión del empleo, los tipos de trabajo según las necesidades en épocas específicas y, el propio mercado laboral. Estos cambios tienen dos componentes básicos: la biología por un lado y, la cultura por otro.

Es evidente que la habilidad de comunicar, además de haber evolucionado de la mano de la biología durante miles de años, no es estática, sino que se desarrolla continuamente también por la cultura; prueba de esto son los modelos de escritura propuestos por los nuevos canales de comunicación, donde las personas abrevian mensajes con imágenes o caracteres. No obstante, esta es una realidad de contrastes ya que, aunque los millenials tienden a socializar mediante herramientas tecnológicas, como las redes sociales y los conocidos *memes* por ejemplo, practican lectura en formatos físicos más que digitales y, en una frecuencia mayor a generaciones anteriores, situación que parece está relacionada a un mayor acceso a la educación respecto a otros grupos etarios (Universia México, 2014). Es posible que esto explique, en parte, algunas de las características “desadaptativas” que se atribuyen a los millenials, por un lado, vinculadas a un mayor nivel educativo y, por otro, a la configuración y el uso de modelos de comunicación que desafían la sintaxis y la semántica del idioma y lenguaje. Parece ser que, la contradicción que se da en una generación con altos niveles educativos, pero que no se comunica de forma semánticamente correcta, pasa la factura en este sentido, o al menos así se interpreta particularmente. Esto propone cambios en la gestión de la información, lo cual incide en el mercado laboral, algo que se discutirá más adelante.

Lo anterior da pie a una interpretación innovadora de los mensajes, lo cual es resultado de esta nueva propuesta sintáctico-semántica, que depende mucho de la subjetividad individual, lo que podría explicar por qué la asertividad está valorada por debajo de las otras habilidades, ya que el significante se traza, precisamente, a partir de subjetividades. Sobre esto ocurre un fenómeno interesante: la aparición, en los últimos años, de vocablos exclusivos para ciertos contextos, lo cual se relaciona con la penetración de la tecnología a puestos de trabajos, la vida cotidiana y el mercado laboral (recuerde el lector que el trabajo es un constructo social). Un ejemplo de esto se da en la afamada zona Silicon Valley, en Estados Unidos, donde vocablos como Vaporware (algo inexistente), IE Troll (persona que cree que Internet Explorer es el mejor navegador de Internet) o Unicorn (innovación o *startup* valorada en más de US \$1 millón), crean jergas que

difícilmente se encuentran en los diccionarios, pero gozan de un significado totalmente elaborado y definido (América Economía, 2015). Pero este fenómeno tampoco es exclusivo de una generación o lugar específicos, ya que es reconocido que existen jergas en, prácticamente, todas las culturas, la cuales cambian con el tiempo.

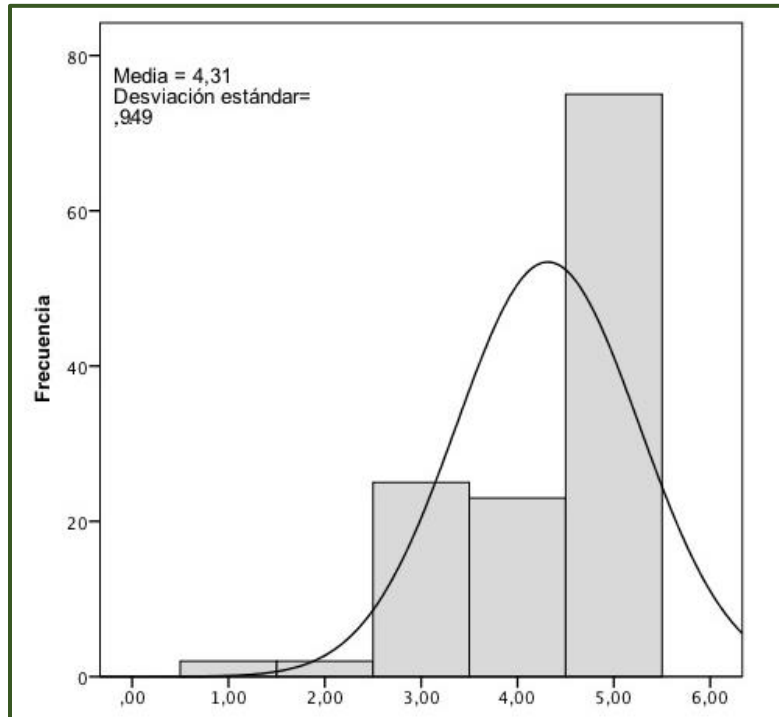
Como se ha analizado, en el caso de los nuevos canales de comunicación, estos plantean un uso elevadísimo de imágenes para la transmisión del mensaje (recuérdese el ejemplo de los memes). Es muy curioso, además, cómo se han conjugado distintas subculturas en la actualidad donde, por ejemplo, algunos *influencers* –personas que producen material audiovisual para colgarlos en plataformas en línea e incrementar el número de seguidores, a veces llamados *youtubers*–, han creado una tendencia a escribir libros. Esto, sin duda, incide en las nuevas formas de comunicación, dando mayor complejidad a lo que ya era complejo por naturaleza, sumado ahora a los medios de comunicación masiva que, con las redes sociales, proponen a un receptor no imaginario, sino activo, que en cuestión de segundos contesta o reacciona, o lo que aún es más interesante: puede ser la fuente de información y el protagonista de la noticia al mismo tiempo. Esto también puede darse en las organizaciones, constituidas por seres humanos y que, ocasionalmente, deben dar autorización para que se revisen sus perfiles en redes sociales, por ejemplo. Sobre esto puede decirse que, la comunicación y la cultura organizacional van de la mano, lo cual puede explicar la cuantía que tienen las actividades informativas como charlas o reuniones generales, así como la actualización profesional y formación continua, muy presentes en el mercado laboral actual.

El presente es un momento histórico de transformación, liderado por las nuevas tecnologías, que influye directamente sobre las formas de comunicación y sus procesos (de Haro, Grandío y Hernández, 2012). Obviamente, esto también atañe a las organizaciones y el mercado laboral, porque están conformados por personas. A esto se debe sumar la consolidación de la Web 3.0 que, en términos generales, se fundamenta en la Web Semántica (información con utilidad real para el usuario), la interacción del usuario con los artefactos tecnológicos, a través de su propio idioma y voz (asistentes de voz), el apogeo de la Inteligencia Artificial e Inteligencia Web, entre otras invenciones más (de Haro, 2013). Todo esto plantea la innovación de la comunicación ya que, si se considera que el comunicarse con los demás es un reflejo innato del individuo por hacer saber que existe, piensa, siente e incide en su ambiente, ¿habrá que incorporar a los artefactos tecnológicos dentro de este nivel a futuro, si llegaran a interpretar y responder de forma autoconsciente? Responder esta interrogante encuentra cierto respiro ya que, de momento, estos artefactos “inteligentes” sólo reconocen instrucciones de la *mente consciente* de quien los creó, pero si llegara el día en que su interacción involucre un nivel de inteligencia similar a la humana, situación que probablemente está separada de la realidad por algunas décadas, será un momento para replantear a la comunicación como habilidad y, así, revalorar el significado de la asertividad.

Es evidente que, como ha sucedido con algunos procesos productivos que incorporaron robots, donde se desplazan o eliminan a personas en algunos puestos por condiciones y beneficios en la rapidez, eficiencia o precisión, los trabajos seguirán cambiando, también lo harán las organizaciones y el mercado laboral en sí. Un ejemplo de este cambio se presenta día con día: no hace muchos años, transmitir un mensaje a todos los miembros de un grupo requería de una reunión, o un mensaje preferiblemente escrito, que alcanzara a todos los miembros del colectivo; actualmente, basta con utilizar alguna plataforma de mensajería virtual para hacer llegar, en segundos, la información a todos sus miembros, mediante el uso de recursos como texto, imágenes, audios u otros más, por separado o combinados. Incluso, la legislación se ha visto sobrepasada para responder a estas nuevas herramientas de comunicación y los posibles delitos se dan que en las mismas. El cambio es vertiginoso, pero a la luz de la innovación, sumamente alentador.

Retomando los datos del estudio, se ha analizado la percepción que tuvo la muestra sobre tres habilidades. A juicio personal está pendiente otra más, la cual plantea una relación directa y altamente valorada actualmente en el mercado laboral: la resolución de conflictos.

**Gráfico 4.** Indicador habilidad de resolución de conflictos



**Fuente:** Ramírez, Costa Rica (2017).

Respecto a la resolución de conflictos, la autovaloración de la muestra tuvo una media de 4,31 sobre un valor de 5 o, de acuerdo a la escala porcentual, 86,2 sobre 100, proponiendo así una valoración adecuada superior. Parece ser que la autopercepción sobre la capacidad de resolver conflictos es elevada, lo cual plantea, junto a la innovación y al trabajo en equipo, un perfil bastante oportuno para ciertos sectores y trabajos del mercado laboral. A criterio particular, esto no es un caso aislado, debido a que los trabajos actuales proponen climas y culturas organizacionales distintas a épocas anteriores. Un ejemplo de esto pueden ser los anuncios de trabajo: quienes buscaban un oficio hace algunos años, se encontraban con el requisito de tener capacidad para trabajar bajo presión; actualmente, la competencia más estimada es la capacidad de resolver conflictos. Parece ser que las organizaciones modernas aprecian al colaborador que no huye de las vicisitudes circunscritas al clima organizacional, o que se conforma con soportarlas, sino que aprecia a quien plantea soluciones para mejorar las relaciones interpersonales, aun cuando existen conflictos. La máxima de proponer soluciones antes que incriminar problemas toma cada vez más valor, e incluso, han sido tratadas por la psicología laboral desde distintas aristas, una muy práctica que parte del constructo de perfiles de personas tóxicas para la organización. Sobre esto, diferentes fuentes literales proponen múltiples aristas y alternativas de solución, incluso teorías como la Inteligencia Emocional han propuesto distintos modelos que, para sus efectos, sería necesario ahondar en cada uno, pero que no forma parte de los objetivos aquí planteados, por lo que no se considera conveniente profundizar en ello. Algunos expertos plantean que, estos enfoques, son un gran pendiente de las ciencias cognitivas, ya que aún no logran integrar holísticamente al ser humano, integrando la razón y las emociones, las cuales han sido factores protectores para la supervivencia y la vida misma (Trujillo y Rivas,



2005). Esto implicaría, según la consideración particular, otro desafío para afrontar el cambio en el mercado de trabajo: la humanización de los puestos de empleo.

Se ha sugerido la inclusión de las personas en la toma de decisiones y en el seguimiento de las acciones, especialmente en una generación que se caracteriza por una permanencia promedio de dos años en cada trabajo, lo cual requiere un esfuerzo mayor que un buen salario, sino que demanda alimentar el sentido de pertenencia y crear estructuras que fomenten un adecuado clima organizacional. Ya se han dado algunas iniciativas al respecto: es sumamente interesante la incorporación de gerencias de la felicidad en algunas empresas, cuyos resultados más notorios, hasta el momento, ha sido la disminución de los porcentajes de rotación del personal en ciertas organizaciones (Rojas, 2016), innovaciones que, en otra época, lideraron modelos como el *Kayzen* o *5S*, que buscó el cambio organizacional mediante el mejoramiento de las condiciones de la cultura organizacional, o el *Just In Time* (JIT), cuyo objetivo es optimizar la administración de proyectos. Lo que estas iniciativas evidencian es el cambio en las organizaciones y las tendencias en el mercado laboral actualmente, con ideas innovadoras que buscan la mejora en la gestión de empleo y reducción de riesgos. Estas filosofías comulgan con la adaptabilidad al cambio que los millenials proponen.

Retomando la habilidad de resolver conflictos, ciertos enfoques plantean que es una capacidad aprendida y, en realidad lo es, así como todas las demás. Entre estas posturas destaca la teoría del Aprendizaje Social, que presupone la capacidad del aprendizaje vicario o por observación (Feist, Feist y Roberts, 2014). Si bien la investigación respecto a esta teoría ha centrado su atención especialmente en edades tempranas, especialmente la infancia, no se menosprecia la capacidad que tiene el ser humano para aprender a lo largo de su vida; es un hecho comprobado que, cuando se inicia en un trabajo nuevo o se cambia por otro, existe un período de adaptación, el cual implica, entre otras situaciones, un aprendizaje de normas de convivencia, la cultura organizacional, etcétera o, lo que es lo mismo, una etapa de entrenamiento de habilidades para desempeñarse adecuadamente en el entorno. Es notorio, además, que toda organización tiene sus características particulares: todo colectivo tiene rasgos que le definen, tal como se presenta en individuos por separado respecto a su identidad, por lo que el aprendizaje entre un grupo y otro no es idéntico, sino que varía por condicionantes que inciden en sus dinámicas, tanto entre sus integrantes como a nivel social. La resolución de conflictos, por tanto, sería distinta entre un grupo de personas a otro, lo cual supondría la necesidad de aprender sobre distintas dinámicas como la comunicación, repertorios de conductas del colectivo, rasgos de la cultura organizacional, dinámica de los liderazgos, entre otros componentes más. Esto implica el uso de estrategias de resolución de conflictos, como lo es la interpretación de distintos componentes de la organización.

Los conflictos no son situaciones exclusivamente adversas o negativas, sino que plantean oportunidades para el cambio, lo cual es necesario para toda persona y, también, para las organizaciones. Entre los resultados más oportunos que se obtienen, se encuentra la mejora continua en la gestión organizacional (Scharlatt, 2016). Esta habilidad ha tomado tanta relevancia que, incluso, se han propuesto modelos de gestión del conflicto, entre el cual destaca el Modelo Oxford, el cual es adoptado paulatinamente por un número creciente de organizaciones a nivel mundial y, que tiene como base, una tríada de elementos de intervención: *equidad* (relaciones justas), *eficiencia* (uso de recursos escasos) y *voz* (participación en toma de decisiones y la ejecución) (Roche, Teague y Colvin, 2014).

Los millenials, reconociendo que entre sus características se encuentra una época histórica de transformaciones substanciales, han crecido con los cambios en distintas áreas como la tecnológica, relaciones humanas, política, economía, entre otros. No es extraño que su capacidad de resolver conflictos haya sido, en

parte, por aprendizaje vicario y, por otra, obligada por una realidad social y económica cada vez más compleja. Sin embargo, la autovaloración que tienen sobre la habilidad para resolver conflictos es alentadora, especialmente cuando aún quedan pendientes sumamente relevantes en este proceso de evolución histórica y, un tema para desarrollar en otra oportunidad, el desarrollo y maduración de los *centenials* o generación Z, quienes no han adaptado la tecnología a sus vidas, sino que, en cierto modo, se puede decir que es una extensión de ellos y su construcción de subjetividad y, según se concibe particularmente, será la generación Y una fuente de suma relevancia para su aprendizaje y crecimiento como individuos, sin duda alguna. Los centenials aún se encuentran en las escuelas e instituciones de secundaria, pero en pocos años, serán adultos con características propias de su generación.

Según varios postulados teóricos, la resolución de conflictos requiere de la habilidad de comunicación para ser efectiva (García, 2015). Podría analizarse como limitación que, aunque la muestra manifestó un elevado índice en su capacidad para resolver conflictos, la comunicación y conducta asertivas no se encuentra a la misma altura. Sin embargo, recuérdese que la asertividad tiene un marco cultural en el cual se establece y desarrolla, de modo que juegan otros elementos, además de ella, como podrían ser las personas que integran el círculo social donde se genera el conflicto, la razón por la que se discute, así como la relevancia que tiene para las personas implicadas, sea de forma directa o indirecta. Recuérdese que un axioma de la comunicación humana es que no existe la no conducta (Watzlawick, Helmick y Jackson, 1985), de modo que existen posturas de comunicación abierta que trascienden la comunicación verbal, que deben considerarse como actitudes que influyen en la transformación del conflicto, cuyas soluciones no siempre son tan obvias a la razón pero que, en constructos más complejos, integran rasgos de la personalidad, objetivos grupales, incluso la relevancia de fondo del problema, de modo que permiten resolver el conflicto en una forma natural y, si se puede decir, sin mayores complicaciones (Montoya y Salinas, 2016).

Lo anterior propone, a juicio particular, una *habilidad blanda* que tiene que ver con la capacidad de conciliación, la cual puede manifestarse a nivel individual y en grupos de personas y, que podría ser característica de una generación que creció con un sumario importante de cambios sociales durante las últimas décadas: los millenials. Además, es un valor agregado para la organización el que una generación no huya al conflicto, sino que le afronte. ¿Cuál sería el desafío del líder gestor en este sentido? Entrenar habilidades para comprender lo que el equipo de trabajo manifiesta, proponer canales de comunicación eficaces e innovadores, así como acciones inclusivas que favorezcan la toma de decisiones organizacional y, brindar seguimiento a las acciones pactadas para resolver el conflicto. Es importante tener presente que todo gestor organizacional es un modelo, de modo que enseña constantemente.

¿Recuerda el lector el concepto de aprendizaje vicario mencionado líneas atrás? Este obedece a la teoría de aprendizaje social, la cual propone, como eje de aprendizaje, la observación. Existe, entre su constructo teórico, una dimensión humana que se refiere a la autoeficacia, la cual se plantea como la confianza que tiene un individuo para realizar una tarea o actividad (Feist, Feist y Roberts, 2014). Dicho en palabras comunes, es la capacidad de una persona en creerse capaz para realizar alguna tarea (Camposeco, 2012). La autoeficacia requiere de cierto grado de *terquedad*, si puede llamarse así. Los millenials han sido señalados como insistentes en esta característica. No sería extraño asumir que, aunque pareciera que la comunicación no es una habilidad de mucha dotación en ellos, según lo perciben, sí poseen un grado de autoeficacia elevado para plantearse desafíos de innovar, lo cual está demostrado que lo alcanzan con resultados excelentes.

También, parecen tener habilidades para el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, lo cual es curioso porque, de una u otra forma, la característica de vencer limitaciones con base a actitudes “tercas” no es propia del ser humano, al menos no desde la biología: la abeja, declarada como la especie más importante para el planeta tierra (Fernández, 2017), desafía a las leyes de la aerodinámica ya que, por que el volumen de su cuerpo y el tamaño de sus alas, no deberían volar, pero aludiendo una conclusión atinada al respecto, ellas no conocen sobre aerodinámica y, llanamente, vuelan sin importar las limitaciones que tienen para ello. Quizás sea parecido con los millenials: han crecido en un mundo caracterizado por el cambio, conflictos y tantos otros desafíos que, aunque criterios expertos consideren que tienen ciertas características que limitan su desempeño para ciertas tareas, construyen las soluciones como mejor saben: innovando. Y si algún lector se pregunta el por qué de la analogía de la abeja dentro de un análisis sobre seres humanos, podría clarificarse con otro dato científico: el cerebelo, una estructura del sistema nervioso central, ejecuta funciones de coordinación del movimiento, modulación de las emociones, interviene en el aprendizaje así como en recordar y, desarrolla las habilidades a nivel cognitivo (Damasio, 2012; Carlson, 2014); no muchas personas tienen acceso a este conocimiento, pero aún así aprenden, entrenan y disponen de habilidades para realizar sus actividades, sin que para ello sea necesario conocer cómo funciona. De los 60 mil años de evolución que se registran para el *homo sapiens sapiens*, esto se conoció recientemente por la ciencia, pero la naturaleza lo diseñó, replicó y perfeccionó, bajo sus propias reglas, desde tiempos remotos.

¿Los millenials están incidiendo en la gestión de empleo y el mercado laboral, a través de sus habilidades profesionales? Muy probablemente la respuesta que el lector haya formulado ante esta pregunta es que sí, aunque el cambio se gesta progresivamente, en un ritmo de compás lento, algo que, tanto los gestores del talento humano en las organizaciones y el mercado laboral, así como los líderes sociales, deben comprender y tener presente. Ejemplo de lo anterior es que, si bien las habilidades de innovación, trabajo en equipo y resolución de conflictos requieren destrezas comunicativas, los millenials poseen una autoeficacia apropiada para afrontar los desafíos que, en estos ámbitos, se les demandan. Existen pruebas suficientes de que lo están logrando y eso vale mucho más que mil palabras.

## Conclusiones

El cambio en el mercado del trabajo es liderado por los millenials. La innovación de esta generación rompe muchos de los estándares replicados por generaciones anteriores.

Más que un perfil narcisista, los millenials parecen proyectar una autoeficacia muy elevada, caracterizada por cambios e innovación. Es posible identificar más bondades que desfortunios de esta generación, como puede ser el compromiso por el cuidado del ambiente y la naturaleza.

Los dos años como promedio de permanencia en los trabajos por parte de los millenials, ha llevado a que las organizaciones hayan innovado su gestión a nivel interno y social. Esto plantea un cambio positivo, especialmente en mejoras del mercado de trabajo. La adaptación al cambio e innovación es muy necesaria y efectiva.

La evaluación plantea, en su esencia, un juicio de valor. Es necesario que, sin menospreciar el criterio experto, los estudios consideren a todos los agentes involucrados, ya que el cambio en el mundo del trabajo se gesta a partir de la unidad que constituye los grupos y los colectivos: las personas mismas, así como su capacidad de trabajar en equipo y resolver problemas.

Aristóteles dijo que el fin de la existencia es la felicidad. La gestión de empleo será exitosa en tanto procure que las personas sean felices. Esta es una propuesta compleja, pero originada a partir de la innovación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la asertividad es posible. La humanización de este ámbito plantea, en principio, involucrar a las personas en la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones; es posible que no todos los integrantes asuman la misma responsabilidad, pero quienes sí lo hagan serán los líderes que involucren a otros en la mejora organizacional, lo cual es una excelente razón para intentarlo y tener constancia en ello.

La tecnología es sumamente relevante en el cambio del mercado de trabajo y la gestión de empleo y, la innovación parece ir de su mano. Los millenials han demostrado su capacidad para innovar con herramientas tecnológicas, diseñadas no solo para el uso particular, sino para procesos grupales en distintos ámbitos. Los gestores del talento humano deben alentar al talento que utiliza la tecnología como aliada, ya que los mejores inventos requieren de buenas ideas y, éstas requieren de apoyo e incentivos. Los millenials se caracterizan por su inteligencia y compromiso con causas específicas, pero también por renunciar a lo que no les identifica, lo cual puede amenazar con la fuga de talentos de las organizaciones, así como la pérdida de recursos valiosos.

El cambio organizacional, así como los gestores del talento humano, deben plantear la innovación como un activo dentro de sus estructuras. Iniciativas como los gestores de la felicidad son evidencia de que los modelos tradicionales pierden terreno ante las necesidades actuales. Esto tiene como aliada a una generación que, como nunca antes, se suma a causas trascendentales para ella, que inciden en el bienestar individual y colectivo. Brindarle el valor y gestionar recursos es, también, humanizar al mercado laboral. Los resultados prometen ser benévolos: un compromiso en aprender de los colectivos y gestar a favor del clima organizacional.

Promover espacios de mejora en las habilidades profesionales es una inversión a futuro, que generará cambios efectivos en sus colaboradores a nivel particular y colectivo. Esto podría prevenir una de las causas que motivan a los millenials a cambiar de trabajo: la falta de novedad y no ser tomados en cuenta. El éxito no solo debe ser medido en números y resultados, sino también en cuántos colaboradores dan respuestas positivas y alentadoras del porqué permanecen en la organización y se identifican con sus objetivos.

## Referencias

- Álvarez, J. (5 de marzo, 2012). *El trabajo a través de la historia*. Recuperado de <http://www.filosofia.net/materiales/num/numero9a.htm>
- América Economía. (7 de julio, 2015). *10 palabras que deberías conocer del diccionario urbano de Silicon Valley*. Recuperado <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/10-palabras-que-deberias-conocer-del-diccionario-urbano-de-silicon-valley>
- Batalla, J. (16 de julio, 2016). *Millennials y educación: cómo sus usos culturales crean un nuevo paradigma*. Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/tendencias/2016/07/16/millennials-y-educacion-como-sus-usos-culturales-crean-un-nuevo-paradigma-educativo/>
- Camposeco, F. (2012). *La autoeficacia como variable en la motivación intrínseca y extrínseca en matemática a través de un criterio étnico*. (Tesis de maestría). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Carlson, N. (2014). *Fisiología de la conducta* (11ª. ed.). México DF, México: Pearson.
- Culiberg, B. y Katja, K. (2016). Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace . *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 94-11.
- Damasio, A. (2012). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona, España: Booket Ciencia.

- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- De Haro, M. (2013). *La comunicación a través de la historia*. Madrid, España: Visión libros.
- De Haro, V., Grandío, M. y Hernández, M. (2012). *Historias en red. Impacto de las redes sociales en los procesos de comunicación*. Murcia: etid.um.
- Deloitte. (6 de febrero de 2014). Los jóvenes profesionales demandan a las empresas más innovación, formación en liderazgo y compromiso social. Obtenido de [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com): <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/informe-generacion-millennial.html>.
- Díaz, D., Oviedo, S., Otazú, A. y Ibañez, F. (2014). Desarrollando habilidades para innovar: una experiencia con estudiantes de ingeniería, informática y diseño industrial. *Memorias del II Congreso Argentino de Ingeniería CADI-2014*, 1656-1720.
- Dill, K. (10 de julio, 2014). *Los millennials valoran más el trabajo que la amistad*. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/los-millennials-valoran-mas-el-trabajo-que-la-amistad/>
- Dobbs, D. (4 de octubre, 2011). Cerebros hermosos. *National Geographic*, 29(4), 2-21.
- Feist, J., Feist, G. y Roberts, T.-A. (2014). *Teorías de la personalidad* (8ª. ed.). México DF, México: MacGraw-Hill.
- Fernández, I. (8 de abril, 2017). *Declaran a las abejas como el ser vivo más importante del planeta*. Recuperado de <http://mx.blastingnews.com/ocio-cultura/2017/04/declaran-a-las-abejas-como-el-ser-vivo-mas-importante-del-planeta-001603273.html>
- García, L. (2015). La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos. *Comunicación y sociedad*, (23), 45-65.
- Gutiérrez, A. (2015). La generación Millennials y la nueva política. *Revista de estudios de juventud*, 15(108), 161-169.
- Mercedes, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. (Tesis doctoral). Murcia, Universidad de Murcia.
- Montoya, M. y Salinas, A. (2016). La conciliación como proceso transformador de relaciones en conflicto. *Opinión Jurídica*, 15(30), 127-144.
- Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-27.
- Nielsen México. (2015). *Estudio Nielsen Global sobre Actitudes Generacionales*. México DF, México: Versión en línea.
- Ottone, E. (2007). *Cohesión social. Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Papalia, D., Feldman, R. y Martorell, G. (2017). *Desarrollo humano* (13ª. ed.). México DF, México: MacGraw-Hill.
- Pitts, J. (2014). *Ministering to millennials*. (2ª. ed.). Columbia, Estados Unidos.
- Ponce, C. (3 de mayo, 2015). Características generacionales. *El Economista*, Versión en línea. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2015/05/03/caracteristicas-generacionales>
- Putruele, M. (4 de setiembre, 2016). *Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales*. Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>
- Ramírez, J. (2016). Orientación laboral y gestión de empleo: aportes para la educación superior costarricense. *Pro Veritatem*, 2(2), 85-106.
- Ramírez, J. (2016). Repercusiones del consumismo en el proyecto de vida: Un análisis desde la educación ciudadana. *Educare*, 20(2), 1-20.

- Roche, W., Teague, P. y Colvin, A. (2014). *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Oxford, England: CPI Group.
- Rojas, R. (20 de julio, 2016). RRHH impulsa un nuevo paradigma: 'La gerencia de la felicidad', ¿de qué se trata? Recuperado de <http://blog.healthenergycoaching.com/rrhh-impulsa-un-nuevo-paradigma-la-gerencia-de-la-felicidad-de-que-se-trata/>
- Rossi, M. (2010). Lenguaje, palabra y discurso: de la senda lacaniana a la tradición y actualidad de la teoría política. *Pensamento Plural*, (7), 125-141.
- Scharlatt, H. (2016). *Resolving conflicts. Ten steps for turning negatives to positives*. Greensboro, United States of America: Center for Creative Leadership.
- Sue, D., Sue, D. y Sue, S. (2010). *Psicopatología. Comprendiendo la conducta anormal*. (9ª. ed.). México DF, México: Cengage Learning.
- Torreles, C. et al. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado*, 15(3), 229-334.
- Trujillo, M. y Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar*, 15(25), 9-24.
- Torres, Z. y Torres, E. (2014). *Administración de proyectos*. México DF, México: Editorial Patria.
- Universia México. (2014). *Jóvenes millennials son más amigos de los libros que otras generaciones*. México DF, México: Diario la Prensa.
- Vilela, A. y Lamela, O. (2015). *Pensamiento crítico, un reto del docente del siglo XXI*. Washington D.C., Estados Unidos de América: VFX Studios SAS.
- Watzlawick, P., Helmick, J. y Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. (4ª. ed.). Barcelona, España: Herder.

# Gestión del Conocimiento y Desarrollo Organizacional: su instrumentación en procesos de creatividad e innovación en PyMEs

**Gerardo Sánchez Ambríz**

Universidad Nacional Autónoma de México

[gerardos@unam.mx](mailto:gerardos@unam.mx)

**José de Jesús Pérez-Balbuena**

Universidad Nacional Autónoma de México

[bpj423@gmail.com](mailto:bpj423@gmail.com)

**Adriana Yáñez Hernández**

Universidad de Cuautitlán Izcalli

[yanez0807@hotmail.com](mailto:yanez0807@hotmail.com)

## Resumen

La disertación tiene como propósito explicar la incorporación de la Gestión del Conocimiento (GC), el Desarrollo Organizacional (DO) y las Estrategias de Cambio e Innovación (ECI) para revertir debilidades de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) que buscan desarrollar un capital intelectual capaz de generar procesos de transferencia de conocimientos, basados en comunidades de aprendizaje y redes de conocimiento. El interés en este segmento empresarial obedece a su importancia en la estructura económica de los países, la oferta de empleo que representan, así como por ser la evidencia de maduración organizacional. La investigación de la GC en PyMEs, además, es escasa y fragmentada lo cual constituye un acicate para llevar a cabo investigación teórica y práctica. La instrumentación de GC, DO y ECI ha posibilitado la transformación de tres Pymes de servicios mediante innovación organizativa, con factibilidad de otros tipos de innovación. La investigación es de tipo mixta, con alcance explicativo, diseño de investigación cuasi – experimental y enfoque cuantitativo.

**Palabras Clave:** PyMEs, Gestión del conocimiento; Desarrollo Organizacional; Creatividad; Innovación;

## Abstracts

The purpose of the dissertation is to explain, under scientific evidence, the incorporation of Knowledge Management (GC), Organizational Development (OD) and Change and Innovation Strategies (ECI) to transform the weaknesses of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Strengths and areas of opportunity based on the development of an intellectual capital capable of generating knowledge transfer processes based on learning communities and knowledge networks. The interest in this business segment is due to its importance in the economic structure of the countries, the job offer they represent, as well as being evidence of organizational maturity. The research of the KM in SMEs, in addition, is scarce and fragmented, which constitutes an incentive to carry out theoretical and practical research. The implementation of GC, DO and ECI has enabled the transformation of three SMEs of services through organizational innovation, with feasibility of other types of innovation. The research is of mixed type, with explanatory scope, quasi - experimental research design and quantitative approach.

**Keywords:** SMEs; Knowledge management; Organizational development; Creativity; Innovation

## Introducción

Las organizaciones productivas de bienes y servicios que aspiran a mantener un nivel de competitividad acorde a los estereotipos y exigencias del mercado global deben estudiar, diseñar, instrumentar y evaluar estrategias de gestión que les permitan posicionarse sólidamente en su nicho de mercado y sector productivo en el cual participan; para ello, deben contar con un capital y talento humano capaz de conformar una estructura interna que facilite experimentar nuevos retos y cambios sustanciales para sostener un crecimiento continuo a través del tiempo, contribuyendo a la conservación de los ecosistemas del medioambiente.

Enunciarlo es fácil, lograrlo conlleva que las empresas deban constituir un capital intelectual que les ayude a optimizar el uso de sus recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos; estimular la creatividad para propiciar la incubación de conocimiento que impacte en mejoras que permitan la obtención de menores costos y mejor calidad en los bienes o servicios mediante la apropiación de nuevos conocimientos relacionados con calidad, excelencia, logística y cadena de suministro, metodología de la investigación, procesos de innovación, técnicas de motivación, entre otros.

La vertiente principal de conocimiento en las Ciencias de la Administración indica que las empresas para lograr innovación y competitividad requieren construir una inteligencia empresarial capaz de adoptar o desarrollar los principios de la competitividad global: una capacidad de excelencia en la innovación, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), espíritu empresarial, educación y formación permanente que construya una organización para mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar el éxito y sostener una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La clave de la ventaja competitiva está en idear e implementar estrategias de cambio; este tiene un ritmo acelerado que obliga a la adaptación permanente (Todericiu, Fraticiu y Grama, 2013; Roberts y Armitage, 2006). Esa ventaja está conformada por las habilidades únicas de la empresa y de los trabajadores del conocimiento para sostener una posición en el mercado de la economía del conocimiento; lo fundamental para el éxito es incrementar el capital intelectual (Rózewski, Jankowski, Bródka y Michalski, 2015) y la capacidad de equilibrar requisitos organizacionales contradictorios o conflictivos (Bedford, 2015).

En ese panorama la eficiencia conlleva la valoración del logro de objetivos y metas con tareas que suponen las mejores prácticas en función de la optimización de los recursos con los que se cuenta (Gudanowska, 2017). Con base en lo anterior, la disertación explica la incorporación de la gestión del conocimiento (GC), el aprovechamiento del talento humano y la tecnología; el desarrollo organizacional (DO), cambio planeado para transformar actitudes y aptitudes, resistencia al cambio, etc., y las estrategias para el cambio y la innovación (ECI), constructo de investigación para la integración o permanencia en escenarios de competitividad global mediante revertir debilidades organizacionales en fortalezas.

Asimismo, la formulación de un diagnóstico situacional (modelo de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad, EFQM, por sus siglas en inglés) que facilite conocer el estado que guarda la organización, a partir de un análisis de debilidades e identificación de incidencias, el diseño de estrategias de cambio y la utilización de una evaluación basada en una metodología de investigación – acción, que coadyuven en la construcción de la aportación científica para el mejoramiento del desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), con la finalidad de desarrollar un capital intelectual capaz de generar procesos de innovación, transferencia de conocimientos, competencias distintivas y disruptivas, comunidades de aprendizaje y redes de conocimiento.



## **Importancia del Problema**

### **El Antecedente**

El siglo XX se caracterizó por ser un período en el que se destacan grandes avances científicos, humanísticos, tecnológicos, la globalización de las economías, la fusión de empresas de renombre, la proliferación de las nuevas empresas basadas en la tecnología, múltiples estilos de gestión estratégica y avances administrativos (Guerras-Martín, Madhok y Montoro-Sánchez, 2014; Münch, 2014; Dubravska y Solankova, 2015). El entorno socioeconómico se constituyó de naciones, empresas y sociedades que experimentaron significativos avances que lograron consolidar países ricos y desarrollados; en contraposición, existen un conjunto de países que a pesar de contar con abundantes recursos naturales sus economías son emergentes o en de desarrollo y dependen de las economías desarrolladas para sobrevivir.

Lawson, Murphy y Williamson (2016) indican que, en la segunda década del presente milenio, el conglomerado de los gobiernos, las organizaciones productivas de bienes y servicios, los negocios nacionales e internacionales, entre otros, están inmersos en un entorno geopolítico y económico caracterizado por el constante surgimiento de complejos procesos de globalización, integración económica, depreciación de monedas, migración de talentos, TIC y la falta de seguridad; dicho escenario globalizado conlleva una realidad económica interconectada como palestra de flujos de bienes, capital, trabajo, información y tecnología (Wu, 2012). Es decir, la integración a la economía internacional a través del comercio de las economías nacionales (Merino y Vargas, 2013).

Ese panorama denota una compleja integración económica que en el contexto de los negocios globales las empresas presentan en la mayoría de los países del orbe, la siguiente clasificación resultado de los procesos de estandarización; existen ligeras variaciones en Latinoamérica respecto al número de empleados y monto de ingresos anuales: Microempresa, Pequeña empresa, Mediana empresa y Gran Empresa.

La microempresa es definida por Diéguez (2003) como un establecimiento en el que una persona o unos cuantos individuos producen un bien o prestan un servicio. Precisa que una microempresa no domina el sector de la actividad en que opera y que su estructura organizacional es simple. La gran empresa es una organización comúnmente global, que posee una productividad y competitividad basadas en significativos recursos económicos, materiales y técnicos que les permite apropiarse de nichos de mercado. Las PyMEs son conceptualizadas por Ramírez (2006) como una unidad de explotación en la que interactúan personas naturales y jurídicas en áreas rurales o urbanas, cuyas actividades empresariales involucran los sectores agropecuarios, comerciales o de servicios.

### **Las PyMEs**

La Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2015) define a las PyMEs como aquellas empresas con menos de 250 trabajadores, pero reconoce las variaciones que existen entre países por la clasificación que hacen a partir del volumen de ventas anuales, número de trabajadores y valor de los activos. Por el número de empleados identifica a las micro empresas como la que tienen hasta 10, las pequeñas van de 10 hasta 100 y las medianas de 100 hasta 250 personas ocupadas. La clasificación correspondiente a México se presenta en la tabla 1; en la tabla 2, se incluye la taxonomía de algunos países latinoamericanos, la cual hace visible la falta de consenso en los parámetros.

**Tabla 1.** Estratificación de empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de Trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (MDP)	Tope máximo combinado
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95
<b>Medianas</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 Hasta \$250	250

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

**Fuente:** Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002, p. 2) y Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (2009, párr. 7).

**Tabla 2.** Taxonomía de Pymes de países latinoamericanos seleccionados

País	Núm. Empleados	Ventas anuales (Miles de US\$ anuales)	Taxonomía	Fuente:
<b>Argentina</b>	Menos de 5	329: Industria 486: Comercio 123: Servicios	Micro	
	5 a 100: Comercio y servicios 10 a 200: Industria	1973: Industria 2919: Comercio 885: Servicios	Pequeña	
	5 a 100: Comercio y servicios 10 a 200: Industria	15780: Industria 23354: Comercio 5902: Servicios	Mediana	
<b>Brasil</b>	Menor a 20: Industria Menor a 10: Comercio y servicios Menor o igual a 5: Sector informal	n. d.	Micro	
	Menor a 100: Industria Menor a 50: Comercio y servicios		Pequeña	
	Hasta 500: Industria Hasta 100: Comercio y servicios		Mediana	
<b>Chile</b>	Menor a 10	Menor a 95	Micro	
	Menor a 50	Menor a 934	Pequeña	
	Hasta 200	Menor a 3975	Mediana	
<b>Ecuador</b>	Menor a 10	Menor a 100	Micro	
	Menor a 50	Menor a 1000	Pequeña	
	Hasta 100	Hasta 5000	Mediana	

Adaptado de Enríquez (2009, p. 8)

Las PyMEs intentan ser organizaciones dinámicas que participan en el suministro de insumos, bienes y servicios con un enfoque de negocios basados en la búsqueda de la eficiencia, para lo cual intentan construir estándares que aporten calidad de vida y buen vivir a la sociedad. En el desempeño de sus actividades

requieren el manejo adecuado de la tecnología y hacerse de conocimiento externo a través de redes de conocimiento y comunidades de aprendizaje para competir en la satisfacción de las demandas expresadas e inexpresivas propias de sus consumidores potenciales.

### **La importancia de las PyMEs**

Las PyMEs son la fuente más significativa de generación de empleos según la OIT (2015): las dos terceras partes del empleo total mundial está en las PyMEs; en casi todo el mundo las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) superan el 90 % de las empresas de los países (Wee y Chua, 2013; Inegi, 2014). En América Latina, de acuerdo con Gurría (2012), generan 2 de cada 3 empleos, es decir, el 67 % del total de empleos; en la región las PyMEs, además, son el 99 % del total de empresas. No obstante, sus niveles de productividad son 6 veces inferiores a las de las empresas de un tamaño mayor. En los países de la OCDE esa diferencia es de solo 2.4 veces. Las empresas que crean más del 50 % de los empleos en el mundo son las que cuentan con 5 y hasta 99 empleados (OIT, 2015).

La OIT (2015) hace énfasis en que el sector servicios crea más puestos de trabajo que el de manufactura. Revela también que las PyMEs jóvenes, las de menos de dos años y con menos de 100 trabajadores, son las que propician el mayor crecimiento de empleos. La importancia de centrarse en el estudio de estas empresas obedece a que, además de la relevancia económica, son un ejemplo de permanencia y crecimiento empresarial (Enríquez, 2009), por lo cual su mejor conocimiento tiene relevancia y pertinencia en el ámbito de las Ciencias de la Administración.

### **Fracaso de las PyMEs**

El Banco de México (2015) señala que existe poca información sobre la mortandad de PyMEs en nuestro país, pero aporta que en 2001 la Secretaría de Economía consideró que el 65 % de ellas no llegaba a 2 años; el Inegi (2013) determinó que en el periodo 2009-2012 la quinta parte de las PyMEs desapareció luego de 3 años. En términos porcentuales el fracaso o mortandad de PyMEs en México en ese lapso fue del 22 %; en Brasil, de 24.4 % y en Chile, de 20 %. Wee y Chua (2013) aportan que menos de la mitad de las PyMEs de nueva creación sobrevive más de cinco años. En esta tesitura la OIT (2015) manifiesta que, a nivel global, únicamente el 1 % de todas las microempresas abandona ese segmento y supera los 10 empleados.

Gurría (2012) considera que el acceso al financiamiento es uno de los principales obstáculos que enfrentan las PyMEs, ya que solo 12 % del total de créditos otorgados en América Latina va hacia estas empresas y es poco significativo comparado con el 25 % que se da en los países de la OCDE. La vulnerabilidad del segmento empresarial que nos ocupa es visible, de acuerdo con Kauffman (2001), en aspectos propios de la administración: planeación, procesos de producción, tecnologías para la gestión, forma de organización, control y eficiencia. Carecen también de empleados cualificados y equipamiento de I + D (Vega, Manjarrés, Castro y Fernández, 2011).

### **Definición del problema**

Las organizaciones hipermodernas del siglo XXI, que enmarcan a las empresas consideradas de éxito y que sirven de referente al universo empresarial como paradigmas de rentabilidad y gestión sobresaliente de los recursos y del aprendizaje organizacional, poseen, entre otros, los siguientes atributos: Son multiculturales, productivas, competitivas a nivel global; su capital humano y talento humano forman equipos de trabajo, capaces de adoptar, desarrollar e innovar nuevos procesos tecnológicos, para generar creativos bienes y servicios, que traspasan la frontera de la calidad, emigrando hacia la excelencia bajo el precepto de sustentabilidad.

Las PyMEs en particular deben enfrentarse a la velocidad de la obsolescencia del conocimiento, al acortamiento del ciclo de vida de los productos y a una creciente necesidad de innovación; de ahí que las estrategias relativas a la gestión de las propias empresas sean un área de oportunidad en contextos globalizados; específicamente aquellas que rompan patrones que les mantienen desvinculadas de programas de innovación, cooperación con entidades de educación superior e iniciativas gubernamentales para conjuntar esfuerzos que faciliten iniciativas de innovación. Por ejemplo, mediante el modelo innovación-cooperación-colaboración entre universidades y empresas, para abrir oportunidades a los egresados de posgrados y facilitar impactos económicos y productivos en estas últimas y en la industria (Adem, 2017).

En ese tenor Etzkowitz y Leydesdorff (1995) impulsaron el modelo triple hélice: académico-industria-gobierno. Se trata de una espiral que busca capturar múltiples vínculos con carácter recíproco entre los actores a efecto de capitalizar el conocimiento. Bougrain y Haudeville (2002) indican en esa línea de acción que los dueños de las PyMEs son el acicate o la barrera para los procesos de innovación, a partir de dos comportamientos: a) aprovechar su formación académica y la participación en redes de innovación para mejorar su capacidad de absorción, así como aceptar el riesgo para aprovechar oportunidades; b) la preferencia por la estabilidad y la gestión centralizada.

Otra posibilidad es que los países consideren aprovechar la propuesta de la ley norteamericana *Bayh-Dole*, donde se busca que las naciones enuncien iniciativas de desarrollo económico basadas en la tecnología, centradas en estimular el espíritu empresarial tecnológico en las universidades y Pymes, mediante la concesión de patentes, la asignación de licencias, creación de empresas y su vinculación con las universidades (Grimaldi, Kenney, Siegel y Wright, 2011) en pro de fortalecer la competitividad de las Pymes y hacer sustentable la investigación; aprovechando las leyes de Ciencia, Tecnología e Innovación creando ciudades del conocimiento. ¡Eso sería lo idóneo!

En el ámbito regional, a pesar de esfuerzos significativos, los procesos de gestión, desarrollo y sistematización de las PyMEs latinoamericanas no establecen estrategias para la construcción de un capital intelectual que aproveche las competencias, habilidades y destrezas del talento humano adscrito a la organización; en pro de diseñar estrategias de innovación para producir en su entorno empresarial innovadores productos y servicios con el apoyo de las TIC, orientadas a transformar el paradigma convencional de la producción en masa.

El conocimiento como fuente de ventaja competitiva está ligado al papel de los trabajadores del conocimiento y al desarrollo del capital intelectual como estímulo de procesos de innovación a través de la GC; en tanto, el comportamiento para un mejor desempeño de los colaboradores está vinculado al DO. En consecuencia, es vital explicar si existe una relación positiva de la GC y el DO con la innovación y la competitividad en PyMEs de servicio para la generación de competencias distintivas y disruptivas que faciliten aprovechar oportunidades de negocio mediante la consolidación de un capital intelectual que transforme debilidades en fortalezas, ya que ello forma parte de las acciones estratégicas para sobrevivir en la economía del conocimiento; no hacerlo conlleva salir del mercado.

### **Objetivo general**

Explicar la incorporación de la GC y el DO mediante la aplicación del constructo ECI para la transformación de debilidades de las PyMEs de servicio en fortalezas, mediante el desarrollo de competencias distintivas y procesos de innovación que consoliden un capital intelectual para aprovechar oportunidades de negocio.

## **Revisión de la literatura**

El entorno socioeconómico actual configura la llamada “sociedad del conocimiento”, la cual de acuerdo con Sánchez (2010) aparece a finales del siglo XX como una estructura social en la que se desarrollan estrategias cognitivas para compartir conocimientos, innovar y crear valor con apoyo y facilidades del impacto de las TIC. Las empresas, como actores socioeconómicos, no pueden ser ajenas a la dinámica social y por ende hacen lo necesario para actualizar y adaptar sus paradigmas; dicho proceso tiene distintos ritmos, modalidades, características y estrategias. Las PyMEs son vulnerables en ese escenario y ello constituye la necesidad de brindarles alternativas para la competitividad.

Aunque desde finales de los años 40 del siglo pasado las PyMEs significaron un segmento importante de la economía, como lo constatan la aparición de instituciones públicas para su atención en Japón, en 1948, y en Estados Unidos, hacia 1953, además de políticas de apoyo nacionales (Ioniță, 2013), es hasta finales de los años 90 cuando aparecen los primeros estudios sobre la aplicación de la GC en PyMEs; no obstante, la investigación en ese rubro es escasa y fragmentada, igual que la evidencia empírica sobre los resultados de su aplicación (Wong y Aspinwall, 2004; Salojärvi, Furu y Sveiby, 2005; Durst y Edvardsson, 2012; Edvardsson y Durst, 2013; Massaro, Handley, Bagnoli y Dumay, 2016; Wang y Yang, 2016).

## **Gestión del Conocimiento**

La GC implica aprovechar el talento de las personas y la tecnología, así como la creación de valor mediante los activos intangibles (Sveiby, 2001). Este trabajo se inclina por la vía “Personas” de la GC dada la importancia del comportamiento para la excelencia competitiva (Wiig, 1999). Asimismo, porque los problemas contemporáneos en las empresas versan sobre la capacidad de las personas para crear nuevo conocimiento y los entornos en que ocurre su intercambio (Sveiby, 2001).

El conocimiento, como activo estratégico (Drucker, 1993; Davenport y Prusak, 2000; Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000), permite visualizar que las organizaciones exitosas son aquellas que crean constantemente nuevos conocimientos, los permean en la empresa y los traducen en tecnología, productos y servicios. Las PyMEs obtienen ventaja competitiva de la experiencia y habilidades de propietarios y colaboradores, de la simplicidad de su estructura, los fuertes vínculos internos y el estrecho contacto con el mercado; en ellas, y en las empresas en general, la innovación es “creación o mejora de productos, servicios, operaciones, procesos y personas” (Wee y Chua, 2013, p. 959) y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Andreeva y Kianto (2012) indican que la GC conlleva identificar y aprovechar los conocimientos colectivos de una organización para ayudarla a desarrollar su competitividad. Se trata de una innovación organizativa que implica cambios en las prácticas cotidianas, estrategias y gestión de las empresas. Incluye los procesos del conocimiento como creación, intercambio, adquisición, transferencia, aplicación e infraestructuras: capacidades o actividades de gestión que apoyan y mejoran dichos procesos.

La importancia de la adopción de la GC en las PyMEs versa en aspectos de lograr procesos y procedimientos eficientes, mejoramiento de la comunicación, su capacidad de innovación, satisfacción del cliente, tiempos de respuesta rápidos, mejoramiento de procesos y procedimientos, nuevas estrategias de negocio y la reducción del riesgo de pérdida de capacidades sustantivas o críticas (Wong y Aspinwall, 2004; Salojärvi et al., 2005; Migdadi, 2009; Edvardsson y Durst, 2013; Wang y Yang, 2016). En este contexto la productividad implica un enfoque en la mejora continua para favorecer la concreción de una relación positiva entre eficacia y eficiencia (Wong, 2015).

## **Desarrollo Organizacional**

El cambio planeado o DO pone en el centro de acción a las personas y al aprendizaje como estrategia para capitalizar saberes, rutinas, procesos y la experiencia en favor de alcanzar el mejor curso de comportamiento colectivo que hagan factible el cumplimiento de objetivos y la expansión de competencias (Sánchez, Muñoz y Flores, 2013; Witek-Crabb, 2014; Delić, Donlagić y Mesanović, 2016). El DO aporta un conjunto de estrategias educativas de cambio que minimizan los conflictos a través de una cultura organizacional, la cual a su vez coadyuva y posibilita la integración, formación y consolidación de un capital y talento humano capaz de la transformación organizacional.

Beckhard (1969) enfoca la disciplina del cambio planeado como una acción para la adaptación a partir de la educación y es esta la que constituye uno de los pilares sustantivos: enseñar a los componentes de la organización a detectar variaciones o alteraciones en el desempeño de la misma y a aplicar medidas correctivas ante un problema recurrente o inédito, previo entrenamiento de especialistas en DO. Esta tarea, en la que la alta dirección tiene un papel preponderante, involucra trastocar creencias, modificar actitudes, incorporar valores, entre otros aspectos de la conducta, para facilitar la adaptación a nuevos procesos, tecnologías, mercados o estrategias.

Bennis (1969) coincide con Beckhard (1969) en la importancia de la estrategia educativa para afianzar el cambio. Este, según Lewin (1935, 1959) generador del DO desde las Ciencias de la Conducta, para ser exitoso requiere de tres pasos: a) descongelar, b) pasar al nuevo nivel (cambio) y c) congelar; estas etapas han de considerar las fuerzas que las mantienen y que al mismo tiempo luchan por superarlas. El proceso de búsqueda de oportunidades está basado en un proceso de educación, cambios de actitud, creación de conocimiento, liderazgo, creatividad e innovación (Soloduch-Pelc, 2015).

## **Innovación**

La innovación conceptualmente acuñada y desarrollada por Schumpeter (1911) conlleva un proceso de renovación fundamental y está orientada a crear e introducir en el mercado nuevos productos que aporten un mayor confort al consumidor (Bessant, Lamming, Noke y Phillips, 2005). Frank, Cortimiglia, Ribeiro y Oliveira (2016) precisan que la innovación es el atributo que define a la competitividad empresarial. El manual de Oslo destaca que la innovación expresa el flujo de conocimientos, la obsolescencia de estos, su renovación, creación y transformación en bienes y servicios. Conceptualmente son cambios significativos en características o formas de uso de productos y servicios; inéditos métodos de organización, procesos, producción y estrategias de comercialización concretados en una serie de cambios progresivos o radicales (OCDE, 2005).

## **Creatividad**

Lawson y Samson (2001) señalan que la creatividad emerge como un continuo con manifestaciones radicales que crean nuevos negocios o transforman la estrategia de estos. La generación de ideas innovadoras tiene sustento en el comportamiento de las personas y no solo en las funciones del cerebro, esto conlleva una relación simbiótica entre *pensar diferente* como resultado de *actuar diferente* (Dyer, Gregersen y Christensen, 2012). Ritter, van Baaren y Dijksterhuis (2012) describen las actividades de creatividad como el proceso de traer a la existencia algo que es a la vez nuevo y útil, resultado de la conjugación del pensamiento consciente e inconsciente.

## **Hipótesis de investigación**

La GC y el DO mediante el constructo ECI coadyuvarán a la generación de competencias distintivas y procesos de innovación para transformar debilidades de las PyMEs en fortalezas, con su capital intelectual, innovación y competitividad.

## **Metodología**

El tipo de investigación adoptado para el objeto de estudio es Mixta, sustentada en una revisión de la literatura y su aplicación *in situ* en la solución de un problema. El alcance es explicativo basado en el estudio de causas y efectos. El diseño de investigación es experimental y dentro de su clasificación cuasi experimental, con un enfoque Triangular (cualitativo / cuantitativo). Los instrumentos de medición fueron el cuestionario del Modelo EFQM de Excelencia (diagnóstico situacional) y el cuestionario para la medición de la satisfacción de los empleados. Población: directivos y colaboradores clave de las PyMEs de servicio participantes.

La muestra consistió en directivos y empleados clave de cuatro PyMEs de servicio: en el primer caso de estudio incluyó Coordinadores de Carrera agrupados en la Dirección Académica (DA) de instituciones de educación superior sector privado (IESSP), fueron excluidas las coordinaciones con responsable interino. Esta segmentación arrojó un total de ocho coordinadores que constituyó el 100 % de la muestra; en el segundo caso de estudio, “Chapas Redondas y Cuadradas” (CRC), un directivo y tres colaboradores clave. El total de la muestra fue de 12 personas. El acopio de datos se llevó a cabo mediante entrevistas personales y la aplicación de los cuestionarios.

## **La aplicación**

A lo largo de los últimos cinco años 8 empresas PyMEs solicitaron el apoyo a nuestra institución educativa para el mejoramiento e incremento de su producción, creatividad e innovación; de ellas, en cuatro casos se brindó asesoría y en los cuatro restantes se efectuó la aplicación del constructo ECI; tres de ellas se hallan en el sector de servicios educativos privados de nivel superior, pertenecientes a un grupo educativo con planteles en los municipios Cuautitlán México, Tlalnepantla y Cuautitlán Izcalli, Estado de México; en este último municipio también se ubica la cuarta PyME, pero su rubro son los servicios de cerrajería y derivados.

## **El constructo ECI**

ECI es una propuesta de gestión de la reconversión diseñada para el desarrollo, fortalecimiento y transformación de tácticas disruptivas de dirección, planeación, organización, control y evaluación de las organizaciones por medio de la instrumentación de competencias, habilidades y destrezas capaces de transformar los escenarios de conflicto existentes en el interior de las empresas que minimizan y obstaculizan su capacidad de innovación. La construcción teórica está orientada al cambio planeado para solucionar problemas que limitan la evolución organizacional.

La aplicación de ECI se lleva a cabo a partir de tres dimensiones: consultoría, diagnóstico e intervención. El desglose comprende un proceso de seis fases mediante las cuales se despliega una perspectiva de transformación cualitativa de la interacción entre los actores de la organización y la actualización de competencias como estímulo de contextos para favorecer la creación de conocimiento, el mejoramiento de relaciones interpersonales y el enfoque en la innovación. Ilustrativamente ECI adopta la metodología indicada en la figura 1, cuya base holística es garantía para conjugar proactivamente la perspectiva contemporánea del DO y la GC (Sánchez y Flores, 2012).

**Figura 1.** El constructo ECI: dimensiones y fases del proceso de aplicación



**Fuente:** Sánchez, Pérez-Balbuena y Yáñez (2017)

### **El diagnóstico**

El modelo EFQM, en visión de Cruz (2013), construye una perspectiva donde los resultados excelentes son alcanzados mediante un liderazgo que conduce e impulsa la estrategia, la cual solo puede concretarse a través de las personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios que impactan en el desempeño general de la organización, en sus usuarios, colaboradores y en la sociedad donde está inmersa. Esta lógica entraña una sinergia que es posible capitalizar desde una concepción holística de la empresa, en la que sus componentes son corresponsables e interdependientes del éxito o del fracaso. En consecuencia, el diagnóstico derivado del instrumento EFQM tiene dichas cualidades.

Sánchez et al. (2013) sostienen que el modelo EFQM como instrumento “es una descripción científica y simplificada de la realidad organizacional” (p. 162), que contribuye a la comprensión, análisis y mejora de deficiencias. Oferta una visión global como instrumento práctico no prescriptivo que contribuye a evaluar el camino a la excelencia, al facilitar la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (EFQM, 2010). Establece lo que la organización hace, “agentes facilitadores”, y lo que obtiene, “resultados”; sus 9 dimensiones son constructos medidos con variables o subcriterios (Pastor, Pastor, Calcedo, Royo y Navarro, 2013).

Van Rompuy (2012) indica que los criterios “agentes facilitadores” son la causa de lo que reflejan los criterios “resultados”; es decir, la relación entre lo que hacen y lo que logran las organizaciones, en consecuencia: conforman el eje de acción de la estrategia para mejorar el desempeño del objeto de estudio. Esto implica renovar lo que “hace” la organización y generalizar desempeño eficaz y eficiente, como clave del éxito.

### **Resultados y Discusión**

#### **Dimensión 1 ECI. Consultoría, fases 1 y 2**

La entrevista y reunión de trabajo con el dueño-emprendedor de la PyME, directivos y, cuando existen, los colaboradores clave constituye la entrada a la primera dimensión del constructo ECI, como ocurrió con la CRC; en el caso de las IESSP, la actividad se verificó con los coordinadores de carrera con el visto bueno de la Coordinación de Posgrado y la Dirección Académica, con base en que tienen un conocimiento específico del



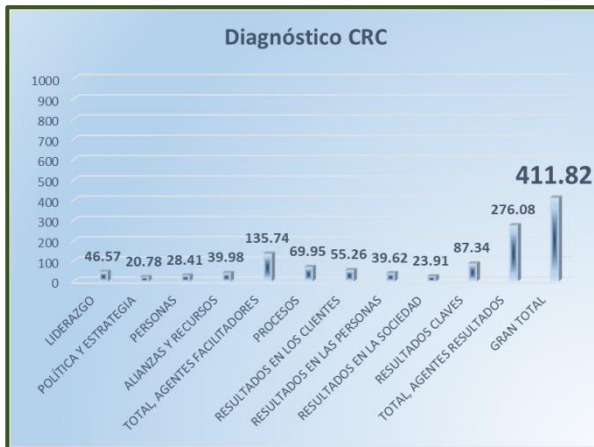
estado que guarda la institución en sus respectivos encargos. Esta actividad facilitó estructurar un programa de trabajo a partir de las expectativas y las necesidades de los clientes.

Las dos primeras fases de ECI dan pie al trabajo de equipo entre los consultores y el cliente, específicamente se informa sobre el instrumento a utilizar para llevar a cabo el diagnóstico situacional, modelo EFQM, que comprende 9 criterios, 32 subcriterios y 8 conceptos fundamentales de la excelencia.

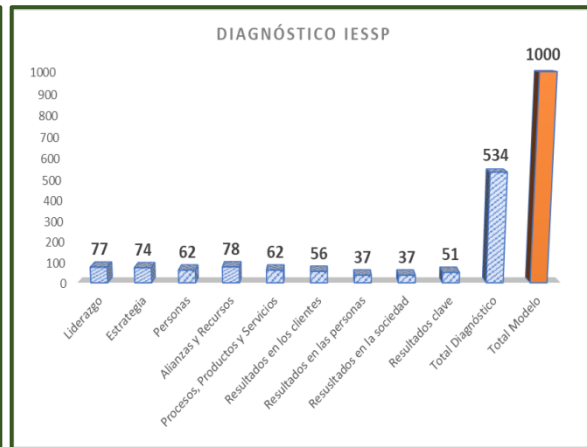
### Dimensión 2 ECI. Diagnóstico, fases 3 y 4

La valoración ponderada a partir de las respuestas del cuestionario diagnóstico EFQM, arrojó una “fotografía” de la situación que guardan las PyMEs CRC y IESSP; los resultados fueron contundentes: la primera, no superó el 50 % de los 1000 puntos que tiene como máximo el modelo al alcanzar únicamente 411.82 puntos (figuras 2 y 3); la segunda, apenas superó la media con 534 puntos. Esta situación hace inferir que las organizaciones acusan una serie de problemas que afectan su desempeño e inclusive coinciden en una evaluación de “riesgo”, en el contexto del mercado.

**Figura 2.** Resultados del diagnóstico EFQM en CRC



**Figura 3.** Resultados del diagnóstico EFQM en IESSP



**Fuente:** Elaboración propia con base en las respuestas del cuestionario

La valoración de “riesgo” es entendida como vulnerabilidad o incapacidad de cumplir con los objetivos organizacionales. Oriol y Guitart (2014), de acuerdo con la guía ISO/IEC 73, lo definen como “efecto de la incertidumbre en los objetivos” (p.42), que entraña la mezcla de la probabilidad y la consecuencia negativa de concretarse el hecho. La situación de las variables del objeto de estudio se muestra en las tablas 3 y 4. Con base en el resultado del diagnóstico se conformó el plan de acción y los pormenores del programa de intervención, previamente y a efecto de precisar los rubros sustantivos del diagnóstico que ameritan atención prioritaria y que permitirán construir una situación reversible para las organizaciones, se efectuó un diagrama de Pareto en ambos casos.

**Tabla 3.** Estado que guarda la CRC con relación al modelo EFQM

Crterios	Puntuación Diagnóstico	Puntos máximos del modelo EFQM	Diferencia del modelo	Valoración
Liderazgo	26.57	100	-63	<b>Crítico</b>
Política y estrategia	20.78	100	-73	<b>Riesgo</b>
Personas	20.41	100	-74	<b>Riesgo</b>
Alianzas y recursos	39.98	100	-67	<b>Crítico</b>
Procesos, productos y servicios	69.95	100	-58	<b>Crítico</b>
Resultados clientes	55.26	150	-92	<b>Crítico</b>
Resultados personas	39.62	100	-70	<b>Riesgo</b>
Resultados sociedad	23.91	100	-80	<b>Riesgo</b>
Resultados clave	87.34	150	-72	<b>Crítico</b>
<b>Total</b>	411.82	1000	-649	<b>Área de oportunidad</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario

**Tabla 4.** Estado que guardan las IESSP con relación al modelo EFQM

Crterios	Puntuación Diagnóstico	Puntos máximos del modelo EFQM	Diferencia del modelo	Valoración
Liderazgo	77	100	-23	<b>Mejorar</b>
Política y estrategia	74	100	-26	<b>Mejorar</b>
Personas	62	100	-38	<b>Mejorar</b>
Alianzas y recursos	78	100	-22	<b>Mejorar</b>
Procesos, productos y servicios	62	100	-38	<b>Mejorar</b>
Resultados clientes	56	150	-94	<b>Crítico</b>
Resultados personas	37	100	-63	<b>Crítico</b>
Resultados sociedad	37	100	-63	<b>Crítico</b>
Resultados clave	51	150	-99	<b>Crítico</b>
<b>Total</b>	534	1000	-466	<b>Área de oportunidad</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario

El análisis específico de los resultados de la CRC arrojó que los criterios *resultados de los clientes* y *resultados clave* son parte de las principales áreas de oportunidad de los cinco rubros que indicó el diagrama de Pareto. Bestratén (2010) pondera que el primero de ellos, establece la satisfacción de las necesidades del cliente con relación a productos y servicios diferenciados del resto de ofertas existentes en el mercado; el segundo, hace énfasis en el equilibrio de resultados clave tanto económico-financieros como no económicos, con base en exigencias y expectativas de los grupos de interés (Longenecker, Petty, Palich y Hoy, 2012).

Los criterios que complementan las áreas prioritarias para CRC son: *procesos, productos y servicios; liderazgo, alianzas y recursos*. Respecto a las IESSP, el diagrama de Pareto permitió establecer que el área de oportunidad está conformada por *alianzas y recursos, liderazgos, política y estrategia, personas y procesos*; los *resultados en los clientes*

complementan las áreas de atención específica. Lo anterior pone en claro que el énfasis de la solución está en las relaciones de colaboración y su impacto en el desempeño organizacional. A la sazón, el análisis aterrizó en sendos FODA.

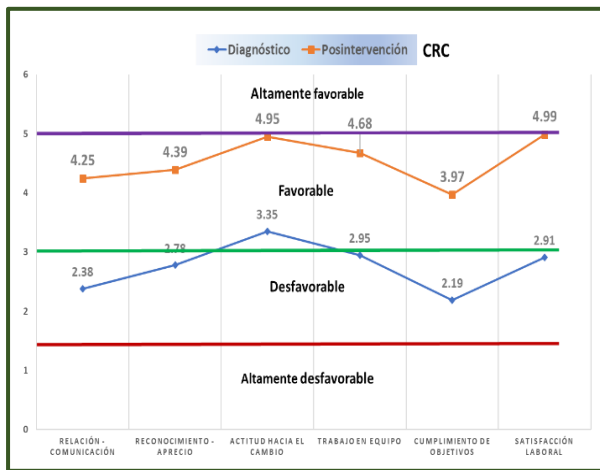
Una vez que fueron plenamente sistematizados los datos del diagnóstico se hizo la presentación de resultados al dueño-emprendedor y, en su caso, a los directivos y colaboradores clave. Además del FODA se presenta un diagrama causa-efecto con el propósito de concretar la radiografía de la empresa y precisar las áreas de oportunidad, así como las prioridades de atención; las gráficas y tablas significativas del diagnóstico complementan los materiales de apoyo en la presentación que llevan a cabo los consultores.

### Dimensión 3 ECI. Intervención, fases 5 y 6

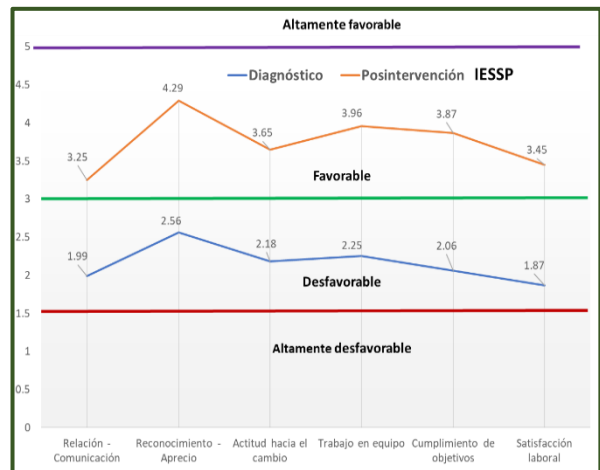
La estrategia de cambio, una vez aplicada, genera el contexto para impulsar los resultados que transformarán las capacidades y competencias distintivas de la empresa. Conlleva la instrumentación sistemática del plan de acción en el cual participan todas las áreas y colaboradores de la empresa. Los consultores o equipo de investigación actúan como facilitadores de cursos, talleres, plan de trabajo, seguimiento de actividades específicas y registro de avances. Concluida la intervención se presentan los resultados a los clientes.

Posteriormente, en estos casos 6 meses después, se llevó a cabo una nueva medición; aunque las figuras 4 y 5 presentan resultados parciales, constituyen evidencia para constatar el progreso logrado. La siguiente fase es la de *seguimiento*, esta comprende una auditoría administrativa para corroborar avances, cambios o retrocesos. Continúa reiniciar el ciclo para dar mantenimiento al proceso de cambio y afianzar su consolidación.

**Figuras 4.** Contraste resultados diagnóstico colaboradores *vs.* resultados posintervención CRC



**Figura 5.** Contraste resultados diagnóstico colaboradores *vs.* resultados posintervención IESSP



Fuente: Elaboración propia

Las figuras 4 y 5 son elocuentes respecto al proceso de cambio en las CRC e IESSP, así como de la conjunción de la GC y el DO para atender los aspectos críticos del talento humano y el aprovechamiento y la utilización del conocimiento. El proceso sistémico del constructo ECI conlleva una maduración paulatina de los resultados, lo cual es observable en los rubros *trabajo en equipo*, *cumplimiento de objetivos* y *satisfacción laboral* en ambos casos, es decir, se trata de un proceso paulatino de mejoramiento.

Los resultados de la intervención ECI pueden sintetizarse en una regeneración organizacional, entendida como la actualización y adquisición de competencias, desarrollo de habilidades individuales y organizacionales, actitud proactiva de colaboradores, flexibilidad para la adaptación a los cambios del mercado y enriquecimiento de competencias distintivas para alimentar procesos de innovación. Asimismo, el desarrollo de un capital intelectual que incentivará generar servicios o productos; otros resultados son enfocarse en el conocimiento, en la innovación y en el cliente. Ahora, las actividades cotidianas se transforman en resultados y solución creativas.

## Conclusiones

Las empresas exitosas del siglo se caracterizan por ser: multiculturales, productivas y competitivas a nivel global; su capital humano y talento humano forman equipos de trabajo, capaces de adoptar, desarrollar e innovar nuevos procesos tecnológicos para generar creativos bienes y servicios que traspasan la frontera de la calidad, emigrando hacia la excelencia bajo el precepto de sustentabilidad. En los casos del presente trabajo la hipótesis fue comprobada.

Lo anterior hace inferir que las PyMEs requieren generar procesos de creatividad e innovación que posibiliten la construcción de estrategias de cambio y supervivencia para enfrentarse a la velocidad de la obsolescencia del conocimiento, al acortamiento del ciclo de vida de los productos y a una creciente necesidad de innovación; de ahí que las estrategias relativas a la gestión de las propias empresas sean un área de oportunidad en contextos globalizados; específicamente aquellas que rompan patrones que les mantienen desvinculadas de programas de innovación y cooperación con entidades de educación superior e iniciativas gubernamentales que faciliten acciones en pro de la innovación. El constructo ECI facilitó conjuntar los beneficios de la GC y el DO.

Las redes de conocimiento y las comunidades de aprendizaje emanados de las Instituciones de Educación Superior, coadyuvan a la integración de equipos de trabajo que constituyen el motor cognitivo del cambio. Tenemos que acostumbrarnos a formular diagnósticos situacionales formales a través de instrumentos de medición, así como a enunciar planes de trabajo acordes a los programas gubernamentales y las necesidades empresariales, particularmente de las PyMEs con base en su importancia económica.

## Agradecimiento

Al programa de becas para estudios de Doctorado de Conacyt

## Referencias

- Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (2009). Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Adem, A. (4 de mayo, 2017). *Financiamiento privado con inversión directa en ciencia. Impacto económico*. Gaceta UNAM, (4871), Academia, 5.
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16 (4), 617-636. Doi: 10.1108/13673271211246185
- Banco de México (abril, 2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME)*. D. F., México: Banco de México.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, Mass, USA: Addison-Wesley.
- Bedford, D. S. (September, 2015). Management control systems across different modes of

- innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. Doi: 10.1016/j.mar.2015.04.003
- Bennis, W. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Reading, USA: Addison- Wesley.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. & Phillips, W. (December, 2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376. Doi: 10.1016/j.technovation.2005.04.007
- Bestratén, M. (2010). *Excelexencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/870w.pdf>
- Bougrain, F. & Haudeville, B. (July, 2002). Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy*, 31(5), 735-747. Doi: 10.1016/S0048-7333(01)00144-5
- Cruz de la, C. (Coord.) (2013). *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado de <http://cau.crue.org/>
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Delić, A., Donlagić, A. & Mesanović, M. (2016). The role of the process organizational structure in the development of intrapreneurship in large companies. *Nase gospodarstvo/Our economy*, 62(4), 42-51. Doi: 10.1515/ngoe-2016-0023
- Diéguez, J. (2003). *La contabilidad como instrumento de desarrollo*. Madrid, España: Iepala.
- Dubravka, M. & Solankova, E. (2015). Recent trends in human resources management in selected industry in Slovakia and the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1014-1019. Doi: 10.1016/S2212-5671(15)00924-7
- Durst, S. & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903. Doi: 10.1108/13673271211276173
- Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C. (2012). *El AND del innovador: claves para dominar las cinco habilidades que necesitan los innovadores*. Bilbao, España: Deusto.
- Edvardsson, I. R. & Durst, S. (28 June, 2013). The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 351-354. Doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.441
- EFQM (2010). *The EFQM Excellence Model*. Brussels, Belgium: EFQM Publications
- Enríquez, L. (2009). *Políticas para las Mipymes frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa*. EuropeAID-OIT. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_191351.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf)
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix of University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14 (1), 11-19.
- Frank, A., Cortimiglia, M., Ribeiro, J. L. & Oliveira de, L. (April, 2016). The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: Market-orientation vs. technology-acquisition strategies. *Research Policy*, 45 (3), 577-592. Doi: 10.1016/j.respol.2015.11.011
- Grimaldi, R., Kenney, M., Siegel, D. & Wright, M. (October, 2011). 30 year after Bayh-Dole: reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy* 48(8), 1045-1057. Doi: 10.1016/j.respol.2011.04.005
- Gudanowska, A. (2017). Modern research trends within technology management in the light of selected publications. *Procedia Engineering*, 182, 247-254. Doi: 10.1016/j.proeng.2017.03.185

- Guerras-Martín, L. A., Madhok, A. & Montoro-Sánchez, A. (April-June, 2014). The evolution strategic Management. Recent trends and current direction. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. Doi: 10.1016/j.brq.2014.03.001
- Gurriá, A. (16 de noviembre, 2012). *Nuevas políticas para Pymes se requieren para impulsar el crecimiento en América Latina, según la OCDE y la CEPAL*. Recuperado de <http://www.oecd.org/fr/presse/nuevaspoliticasparapymesserequierenparaimpulsarelcrecimientoenamericalatinasegunlaocdeylacepal.htm>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía ([Inegi], 2013). *Análisis de la demografía de los establecimientos 2012: Resultados*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825053659>
- (2014). *Anuario estadístico y geográfico de México 2014*. D. F., México: Inegi.
- Ioniță, D. (2013). Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 6, 503-511. Doi: 10.1016/S2212-5671(13)00168-8
- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la Economía Mexicana. IIESCA. *Revista Ciencia Administrativa*, 2001(1), 40-48.
- Lawson, B. & Samson, D. (September, 2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. Doi: 10.1142/S1363919601000427
- Lawson, R., Murphy, R. & Williamson, C. (May, 2016). The relationship between income, economic, and BMI. *Public Health*, 134, 18-25. Doi: 10.1016/j.puhe.2016.01.020
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (30 de diciembre, 2002). Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_190517.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf)
- Lewin, K, (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*. New York, USA: McGraw-Hill.
- (1959). Group decision and social change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (3<sup>th</sup> ed.), (pp. 197-211). London, UK: Methuen.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E. & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (16<sup>a</sup> ed.). D. F., México: Cengage.
- Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C. & Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 258-291. Doi: 10.1108/JKM-08-2015-0320
- Merino, M. & Vargas, D. (March, 2013). How consumers percive globalization. A multilevel approach. *Journal of Business Research*, 66(3), 431-438. Doi: 10.1016/j.jbusres.2012.04.010
- Migdadi, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 109(6), 840-858. Doi:10.1108/0263557091096807
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2<sup>a</sup> ed.). D. F., México: Pearson.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating company*. New York, USA: The Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (February, 2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ([OCDE], 2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: OCDE-Eurostat.

- Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2015). *Informe IV Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra, Suiza: OIT
- Oriol, J. & Guitart, J. (2014). Business-driven management of infrastructure-level risks in Cloud providers. *Future Generation Computer Systems*, 32, 41-53. Doi: 10.1016/j.future.2012.05.008
- Pastor, A. C., Pastor, J., Calcedo, J. M., Royo, M. A., & Navarro, L. (2013). Comparison of models evaluating business excellence. *TMS Int.*, 4, 1058-1072
- Ramírez, M. (2006). *Tendencias especiales de la pequeña y mediana empresa en Bogotá 1990-2000*. Bogotá, Colombia: Universidad de Bogotá.
- Ritter, S. M., van Baaren, R. B. & Dijksterhuis, A. (April, 2012). Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection. *Thinking Skills and Creativity*, 7(1), 21-27. Doi: 10.1016/j.tsc.2011.12.002
- Roberts, J. & Armitage, J. (2006). From organization to hypermodern organization: On the accelerated appearance and disappearance of Enron. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 558-577. Doi: 10.1108/09534810610686067
- Rózewski, P., Jankowski, J., Bródka, P. & Michalski, R. (October, 2015). Knowledge workers' collaborative learning behavior modeling in an organizational social network. *Computers in Human Behavior*, 51(part B), 1248-1260. Doi: 10.1016/j.chb.2014.12.014
- Salojärvi, S., Furu, P. & Sveiby, K.-E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122. Doi: 10.1108/13673270510590254
- Sánchez, G (2010). La sociedad del conocimiento y el entorno económico mundial: Importancia en las organizaciones productivas. En G. Sánchez (Ed.), *La administración en México: tendencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 11-48). D.F., México: UNAM-Fes Cuautitlán.
- Sánchez, G. & Flores, J. (noviembre, 2012 – abril, 2013). La gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias: ¿el qué, cómo y para qué? *Palabra Clave (La Plata)*, 2 (2), 24-39.
- Sánchez, G., Muñoz, M. T. & Flores, J. (2013). *Desarrollo organizacional y capital humano: Impacto en la nueva realidad empresarial*. D. F., México: Grupo Vanchri.
- Schumpeter, J. A: (1911). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle*. New Brunswick, USA: Transaction Publishers.
- Soloduchko-Pelc, L. (2 December, 2015). Searching for opportunities for development and innovations in the strategic management process. *Procedia-Social and behavioral Sciences*, 210, 77-86. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.331
- Sveiby, K.-E. (2001). *What is knowledge management?* Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Todericiu, R., Fraticiu, L. M. & Grama, B. (2013). Change - dominant characteristic of the 21st century and essential factor for organizational success. *Procedia Economics and Finance*, 6, 414-417. Doi: 10.1016/S2212-5671(13)00156-1
- Van Rompuy, H. (2012). *An overview of the EFQM Excellence Model*. Recuperado de [http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Razpisna/PRSP0\\_2013/Overvi ew\\_EFQM\\_2013\\_v1.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/Razpisna/PRSP0_2013/Overvi ew_EFQM_2013_v1.pdf)
- Vega, J., Manjarrés, L., Castro, E. & Fernández, I. (2011). Las relaciones universidad-empresa: Tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, (57), 109-124.
- Wang, M.-H. & Yang, T.-Y. (June, 2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 79-91. Doi: 10.1016/j.apmr.2015.12.003

- Wee, J. & Chua, A. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972. Doi: 10.1108/JKM-04-2013-0163
- Wiig, K. (1999). *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*. Recuperado de [http://is.muni.cz/el/1423/jaro2004/psy466/um/km\\_emerg\\_discipl.pdf](http://is.muni.cz/el/1423/jaro2004/psy466/um/km_emerg_discipl.pdf)
- Witek-Crabb, A. (15 September, 2014) Business growth versus organizational development reflected in strategic management of Polish small, medium and large enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 66-76. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.008
- Wong, G. (2015). *Handbook for SME productivity measurement and analysis for NPOs*. Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61. Doi: 10.1108/13673270410541033
- Wu, F. (2012). Globalisation. In S. Smith (Ed.), *International Encyclopedia of Housing and Home* (p. 292-297). Amsterdam, Netherland: Elsevier





# CAPÍTULO II

TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:  
CASOS Y APLICACIONES PRÁCTICAS

# La equidad de género en las decisiones de consumo y ahorro de las familias parroquia el Retiro, provincia de El Oro

Lady Andrea León Serrano

Universidad Técnica de Machala -Ecuador

[llady@utmachala.edu.ec](mailto:llady@utmachala.edu.ec)

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal conocer la influencia de la equidad de género en las decisiones de consumo y ahorro de las familias parroquia El Retiro ubicado en el cantón Machala, Provincia de El Oro.

El desarrollo se establece en base al análisis de la equidad de género de las familias del sector y el impacto en los niveles de gasto y ahorro de las economías domésticas, contrastando mediante el método muestreo probabilístico con aplicación de instrumentos: una entrevista al jefe de la junta parroquial y veinte encuestas a familias con una media de cuatro miembros, hogares seleccionados aleatoriamente con ingresos promedios mensuales de \$567,00. Los resultados de la recolección de datos destacaron al hombre como jefe de hogar e influyente en las determinantes de los rubros básicos por ser el único perceptor de ingresos, la mujer en su rol de cuidado de hogar y la existencia de un porcentaje considerable de mujeres dedicadas a las labores de campo, destacan a la economía familiar con un nivel de ahorro debajo del 10% supeditado por la renta. La participación de la mujer en la transformación organizacional desde su hogar ha marcado un empoderamiento social.

**Palabras clave:** Equidad, Consumo, Ahorro, Familias y Organización

## Abstract

The main objective of this research is to understand the influence of gender equity on the consumption and savings decisions of the El Retiro parish families located in Machala, El Oro Province.

The development is based on the analysis of the gender equity of the families of the sector and the impact on the levels of spending and savings of the domestic economies, contrasting by means of the probabilistic sampling method with application of instruments: an interview with the head of the Parish board and twenty household surveys with an average of four members, randomly selected households with a monthly median income of \$ 567.00. The results of the data collection highlighted the man as head of household and influential in the determinants of the basic items as the only income earner, women in their role of home care and the existence of a considerable percentage of dedicated women To the field work, stand out the family economy with a saving level below 10% contingent on income. The participation of women in organizational transformation from their home has marked a social empowerment.

**Keywords:** Equity, Consumption, Savings, Families, Organization

## Introducción

A comienzos de siglo, líderes de varios países se reunieron en la Naciones Unidas para suscribir los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) tomando como fundamento la igualdad de género entre hombres y mujeres. De la socialización de género se aprende la importancia de los valores, creencias, emociones o los comportamientos socialmente aceptables para hombres y mujeres (Povedano, Muñiz, Cuesta, & Musitu, 2015). Los cambios generados por las crisis económicas, especialmente desde el 2008, han afectado varias naciones especialmente europeas, en la vulnerabilidad de las mujeres, sin embargo, América Latina, a pesar de haber mejorado levemente la situación, existe el aumento de los casos de autonomía económica y roles sociales por

parte de la mujer (The EU-LAC Innovation Portal Americas, 2014).

La equidad de género implica decisiones centradas en relación de poder entre ambos sexos, en los obstáculos que enfrenta el sector femenino en la búsqueda de su independencia en los sectores sociales. La igualdad de mujeres y hombres es un factor de derecho de trato y oportunidades igualitarias, así como la no discriminación e integración de ambos sexos en el desarrollo social económico (Ruiz, y otros, 2016). La discriminación de género tiene como prácticas sociales reacomodar los avances normativos al respecto (Cerva, 2014). Estos avances recaen en los cambios sociales, en los valores individuales, en el impacto económico y el rol desempeñado por las cabezas de hogar en las decisiones compra y ahorro de las familias.

El consumismo se lo define como un atributo de la sociedad conformada por individuos cuya capacidad de querer, desear o anhelar forma parte del principal motor de rotación de la economía, desplazando al trabajo de su principal actividad generadora de la sociedad (Lara & Colín, 2007). El consumo es uno de los grandes componentes de la demanda agregada por la relación con el ahorro e inversión, la distribución de gastos de las familias se determina por las desigualdades continuas surgidas (Camacho, 2003). A lo largo de las décadas el consumo familiar ha ido evolucionando, las repetidas crisis globales han repercutido sobre el nivel de consumo, las transiciones a la era industrial pasaron por momentos sociales ajustados, en el caso de Japón marcó el cambio seguido por los países “dragones asiáticos”. Con la llegada de la tecnología, se generó el cambio sobre las preferencias en el consumo y la diversificación en los productos, marcando que los bienes no quedan obsoletos por la pérdida de su valor funcional sino porque dejan de ser atractivos (Carrasco, 2007). Según (Brullet, 2010) citado por (Gómez & Jiménez, 2015, pág. 1)” Este proceso de transformación y de reconstrucción de la vida social genera oportunidades para el surgimiento de nuevas formas de vida orientada a nuevas oportunidades, derechos y libertades en la vida familiar y laboral”.

De acuerdo a lo anterior (Zamudio, Núñez, & Gómez, 2010) considera la condición de la mujer respecto al hombre aún muy lejos de ser equitativa, especialmente en recursos para una vida digna, el rezago, la inaccesibilidad y escaso control de recursos no les permiten decidir sobre sus propias vidas siendo limitadas y su empoderamiento es marginal.

Las concepciones sobre los desafíos del crecimiento económico, organizaciones y en las bases de formación de familias con estabilidad social a la nación, el (Fondo Monetario Internacional (FMI), 2013, pág. 4) destaca que:

“Las mujeres representan poco más de la mitad de la población mundial pero su contribución a la actividad económica medida, al crecimiento y al bienestar está muy por debajo de su potencial, lo cual tiene serias consecuencias macroeconómicas. A pesar de los significativos progresos logrados en las últimas décadas, en todo el mundo los mercados de trabajo siguen estando divididos por géneros y parece haberse estancado el avance hacia la igualdad de género. La participación femenina en la fuerza laboral (PFFL) se ha mantenido por debajo de la participación masculina; las mujeres realizan la mayor parte de los trabajos no remunerados, y, cuando tienen un empleo remunerado, están sobrerrepresentadas en el sector informal y entre la población pobre. También se ven ante significativas diferencias salariales frente a sus colegas varones. En muchos países, las distorsiones y la discriminación en el mercado laboral restringen las opciones de las mujeres para conseguir un empleo remunerado, y la representación femenina en los altos cargos y entre los empresarios sigue siendo baja”.

Las dinámicas de la toma de decisiones familiares son por los hombres y la poca influencia de las mujeres, este menor porcentaje de sector femenino decide sobre lo referente a la salud, compras domésticas gastos diarios del hogar, de tal manera que, al ganar menos dinero, tienen menos bienes, esto da a conocer la distribución del poder de negociación en los hogares (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2006). Es así, la satisfacción de necesidades mejora el bienestar económico social de los hogares acompañados de la equidad de género e igualdad de decisiones (Armendáriz, 2013). Desde este punto de vista (Balmforth & Garden, 2006) citado por (Gómez & Jiménez, 2015, pág. 2) “El rol de las organizaciones en este ejercicio de redistribución equitativa de los roles en el hogar es importante desde la creación de políticas permitan la facilitación de la vida laboral y familiar tanto para hombres como para mujeres”.

Ecuador ha pasado diferentes fluctuaciones en el ahorro interno, manteniéndose en niveles por debajo de lo necesario para lograr un crecimiento económico estable. Desde la última década, el ahorro decreció 15.7% en 1985 a 7.6% en 1986, con un ascenso posterior de 11.8% en 1991 (Calderón & Alcívar, 2014). En el censo realizado en las principales provincias del Ecuador 2011-2012, determinaron las características del jefe de hogar, con un resultado de 76.2% hombres y el 23.8% mujeres; el 39.6% son jefes entre 25 y 44 años, con promedio de 3,9 miembros en el hogar, el ingreso promedio mensual nacional para el área urbana llegó a USD 1.046,00, con un 76% destino al gasto de consumo de los hogares (INEC, 2012); esta referencia marca la influencia de mayor consumo y menor ahorro de la familia ecuatoriana.

Con esta percepción, el cantón Machala perteneciente a la provincia de El Oro, goza de ocho parroquias urbanas, dinamizan la economía por su sector comercial productivo, así mismo parte del movimiento productivo de la economía local se fundamenta en las empresas familiares por los ingresos diarios percibidos o por la relación de dependencia en diferentes áreas productivas; las economías domésticas destinan sus gastos a los principales rubros básicos, con una inclinación mayoritaria al consumo y en menor porcentaje al ahorro, repercute en la falta de un colchón de ahorro. Las economías consumistas gastan más de lo que ganan, reduciendo el ahorro acumulado y aumentando el endeudamiento familiar con futuros problemas de déficit en el presupuesto personal (Banco Atlas, 2003). La base central del tema de investigación es conocer la influencia de la equidad de género en las decisiones de consumo y ahorro de las familias pertenecientes a la parroquia rural El Retiro, considerando el ingreso promedio mensual y el poder de compra familiar desde la perspectiva Keynesiana.

### **Importancia de la propensión marginal al consumo y al ahorro en las familias**

La obra de John Maynard Keynes, Teoría general, publicada en 1936, explica la función de consumo como el fundamento para explicar las fluctuaciones económicas y los análisis macroeconómicos derivados de la misma. En base a varios análisis sobre las conjeturas en la función de consumo se basa en la introspección y observación del entorno (Bosch, 2005), Keynes seguido de su observación durante la crisis de los 30, la propensión marginal al consumo y al ahorro fueron parte de las propuestas para explicar las recesiones económicas con la aplicación de políticas que aumenten el flujo monetario y gasto gubernamental. La teoría keynesiana de consumo, ahorro e inversión comprende los determinantes que recaen sobre el ingreso disponible de las familias distribuidas en el consumo y ahorro (Castaño & González, 2011).

La propensión marginal al consumo definiéndola como la cantidad consumida de una moneda adicional de la renta, por regla general la gente aumenta su consumo cuando aumenta la renta, pero en cantidades menores (Bosch, 2005), otros pensadores (Castaño & González, 2011) destacan a la propensión marginal al consumo (PMC) como la proporción extra que se destina al gasto de consumo por cada moneda extra. A diferencia de

la propensión marginal al ahorro (PMS) es la variación en el ahorro total, resultante de un cambio en el ingreso (Spencer, 1993).

El ahorro y la inversión son dos actos independientes y realizados por individuos diferentes, el mercado no garantiza la igualdad entre las variables, sin embargo, el ahorro depende del ingreso es decir de la capacidad de ahorro de los individuos o las familias, sin negar que las tasas de interés influyen en las partes ahorradas. Cuando el ingreso es mayor la capacidad de ahorro aumentará de los individuos y familias, generando un ahorro general en la economía (Biblioteca Virtual Eumed, 2007).

Keynes, afirmó que las personas están dispuestas a aumentar su consumo si se incrementa su ingreso, pero no en la misma proporción en que lo hace este último, esta hipótesis es el supuesto formal de la función de consumo que sustenta el modelo. Las funciones consumo y ahorro en forma general  $C^*$  y  $A^*$  son las propensiones marginales al consumo y al ahorro respectivamente. Ante estas posibilidades, las dos son positivas pero menores a uno, por lo tanto la relación entre el consumo y el ingreso disponible es la PMC mientras que la relación ahorro e ingreso disponible es la PMS, es decir la propensión marginal al consumo debería ser superior a la propensión marginal al ahorro; determinando que la función keynesiana del ahorro tiene una relación lineal y directa con el ingreso disponible (Calderón & Alcívar, 2014).

Otro aspecto importante son los factores en el largo plazo de las tasas de interés en la teoría de bienes sobre la importancia de la propensión a ahorrar en las economías y las oportunidades existentes al momento de invertir (Mankiw, 2012). El funcionamiento del sistema económico se compensa por el rendimiento de las economías, es decir los países deben contar con un considerable nivel de ahorro interno proveniente del producto interno bruto que no se destinará al gasto público sino para el crecimiento y desarrollo socioeconómico de los estados (Calderón & Alcívar, 2014).

América Latina se ha caracterizado por registrar tasas de ahorro bajas, con el objeto de alcanzar un crecimiento económico sostenido, a través de la tasa ideal de ahorro interno, para esto es necesario los factores que ayudan a encontrar una inversión doméstica adecuada para consolidar altas tasas de crecimiento. Ecuador desde la evolución irregular del periodo 1965 – 1995, logró altos niveles de ahorro nacional bruto desde el boom petrolero, en 1993, los hogares y sector público enfrentaron un decrecimiento en los ahorros, hasta llegar al 14.95% en 1995, los elementos que llevaron a esta baja fue causado por el aumento de la tasa de consumo final desde hace cinco años atrás, en especial por el consumo de las Administraciones Públicas (Banco Central del Ecuador (BCE), 1996).

En efecto, parte de las causas fundamentales para la reducción de la tasa de ahorro nacional bruto caso ecuatoriano, serían el estancamiento en el ritmo de crecimiento económico, una menor disciplina fiscal, aumento de la estructura de la población menor restricción del crédito del consumo y un menor ahorro frente a tasas de interés altas. Sin embargo, el aumento del ingreso disponible en las familias tendría un efecto positivo especialmente en el gasto a la educación, al aumentar el nivel de educación se incrementa el nivel de los ingresos y la capacidad de ahorro en las familias (Banco Central del Ecuador (BCE), 1996). Este efecto de ingreso y ahorro ha generado la participación de la mujer en la transformación organizacional desde su hogar en el marco del empoderamiento social.

La importancia de la equidad de género, radica en la organización de la sociedad conyugal como medio para solventar las decisiones de consumo y ahorro que influyen en la participación de la mujer y hombre en las

diferentes actividades productivas, frente a esto el rol de la mujer ha sido predominante por el alcance de la autonomía, aunque en todos los sectores tiene el mismo nivel de participación o las facilidades para poder decidir, trabajar y participar de lo que hace laboralmente un hombre. La equidad de género como necesidad para generar sociedades más productivas, se relaciona con la administración de empresas, en la forma de organizar, orientar y direccionar los fondos obtenidos para el hogar y la distribución por parte de la cabeza familiar.

La investigación responde al objetivo planteado, sobre la influencia de la equidad de género en las decisiones de consumo y ahorro de las familias parroquia El Retiro, por la gran parte de sus ingresos obtenidos por la cabeza de hogar, liderando el hombre, quien se encarga de tomar la mayor parte de decisiones, a esta investigación podemos indicar que el hombre figura como jefe de hogar por el sector de investigación, actividades agropecuaria, así como nivel de educación y estrato social de la comunidad.

Las implicaciones teóricas destacan la realidad de los comportamientos de consumo y ahorro en base a la equidad de género, desde una percepción productiva y garantizar la estructura organizacional de las empresas desde la percepción familiar hasta en la producción de bienes y servicios

### **Metodología**

El esquema utilizado está basado en el método cuantitativo probabilístico, para identificar el nivel de consumo y ahorro en las familias de la parroquia El Retiro del cantón Machala determinado por la equidad de género. Los instrumentos de investigación aplicados fueron a través de entrevista y encuestas. Las encuestas (Ávila, 2006) se utilizan para estudiar poblaciones mediante el uso de muestras valorativas para explicar las variables de estudio y su comportamiento. Mientras que la entrevista capta el conocimiento atribuido a la experiencia mediante la interacción comunicativa con otros (Merlinsky, 2006).

El cantón Machala, Capital Bananera del Mundo, perteneciente a la Provincia de El Oro, cuenta con 217.696 habitantes (Senplades, 2013). Formada por siete parroquias urbanas y una rural El Retiro. Las ramas de actividad de la población ocupada en el cantón Machala por: el comercio al por mayor y menor en 28.1% la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en 14.8%, industria manufacturas 7.9% entre otros, el 42.6% corresponde a la PEA del total de El Oro (Senplades, 2014). Según la encuesta nacional 2011-2012, el 81.6% son jefes de hogar masculinos en el sector rural (INEC, 2012).

El GAD Parroquial El Retiro (2015), la parroquia está constituido por 4.367 habitantes, la localidad está estructurada por once sitios. La superficie llega a 127 Km<sup>2</sup>, ubicada a 17.5 Km de distancia a la ciudad de Machala, la actividad principal es la agrícola en el cultivo y exportación de banano, pesca y comercio (construcción).

Para la investigación se aplicó la entrevista al representante de la Junta parroquial El Retiro y para las encuestas la muestra de la población universo se consideró a veinte familias aleatoriamente, (GAD Parroquial El Retiro, 2015) la mayor parte de la población está empleada como jornalera en las haciendas bananeras aledañas, principal actividad comercial de la parroquia e incide en la economía local la variación de los precios de la caja de banano. Las familias seleccionadas para la investigación forman el cien por ciento de la muestra objeto de estudio.

En la primera fase se aplica la entrevista al representante de la Junta parroquial El Retiro con el objeto de conocer el aporte económico de las familias en las actividades productivas de la localidad y la incidencia del rol del jefe (a) de hogar en las decisiones domésticas.

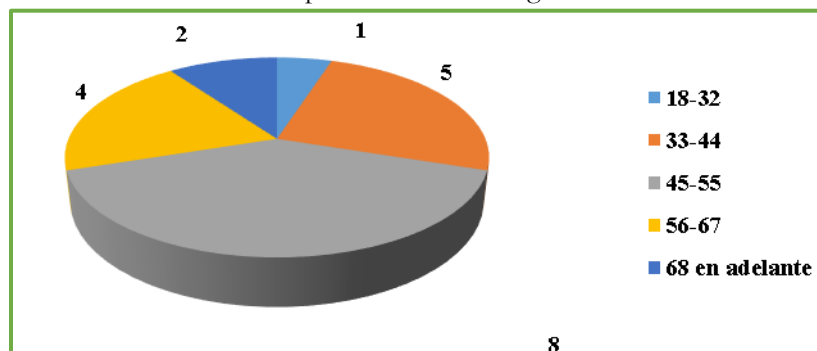
La segunda fase tuvo por objeto identificar la influencia de la equidad de género en las decisiones económicas del hogar supeditadas al gasto y ahorro. Se triangularon los resultados de la entrevista y las encuestas con las bases teóricas en base a la función de consumo, ahorro y renta percibida. Ésta última etapa permitió corroborar la información de los instrumentos utilizados para establecer si se cumple la teoría Keynes incluyendo como factor de estudio la participación equitativa de los miembros del hogar ante la presencia de un solo perceptor de ingresos como eje de calidad de la vida doméstica.

### Resultados

De acuerdo a la entrevista efectuada al representante de la Junta parroquial, se determinó que El Retiro tiene varias actividades económicas, de la cual las familias participan activamente en especial en el sector banano desempeñando funciones de jornaleros y más labores de campo, el hombre se desempeña como jefe de hogar y como único perceptor de ingresos, la mujer participa en el cuidado del hogar, la proporción de mujeres que laboran son por situaciones personales entre una de ellas ser madres solteras por la necesidad de generar ingresos para el hogar, actualmente la inclusión del hombre y mujer en labores de trabajo productivo es equitativo, dando oportunidades a ambos géneros, ocasionando cambios sociales domésticos, aclarando que es una localidad que depende de los precios comerciales de la fruta de banano de exportación.

En el desarrollo de la segunda parte de las encuestas aplicadas, se tabularon los datos acerca de la influencia de la equidad de género en las decisiones de consumo y ahorro de las familias parroquia El Retiro, presentando el análisis e interpretación de los datos obtenidos de las veinte familias, mediante gráficos explicativos e interpretación teórica de los mismos.

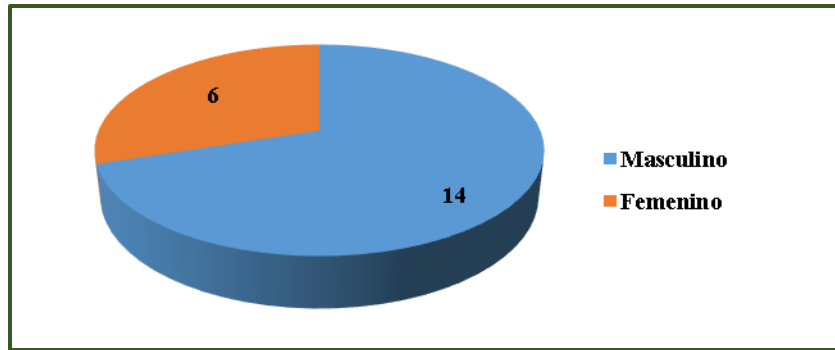
**Gráfico 1.** Edad promedio en los hogares encuestados



**Fuente:** Encuestas. La autora.

Los datos del gráfico 1 detallan la edad promedio de los encuestados entre un rango de 45 – 55 años en su mayoría, seguidos del rango 33 - 44 y 56 - 67 años como segunda y tercera categoría respectivamente frente a un bajo porcentaje de familias entre las edades de 18 - 32 años de los valores obtenidos, se determina la existencia de hogares con promedio de edad mayor a 45 años.

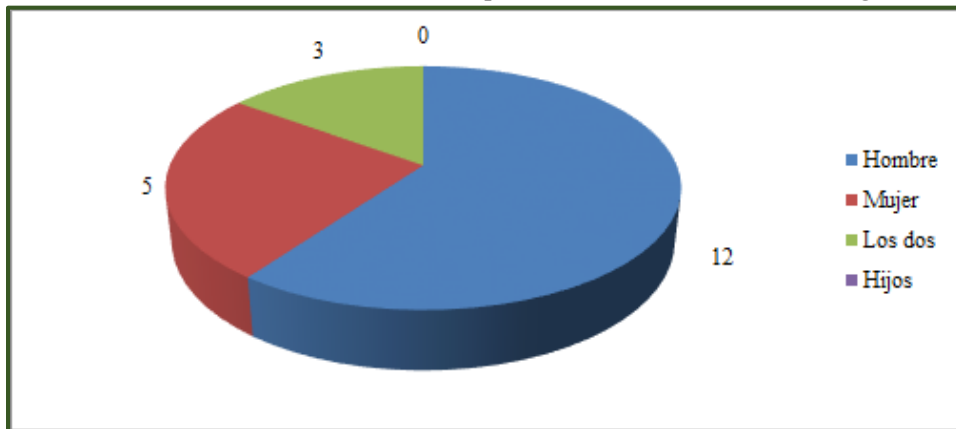
**Gráfico 2.** Numero de género encuestados



Fuente: Encuestas. La autora.

Las encuestas fueron atendidas en mayor porcentaje por el género masculino, además de su rol en la ocupación de la economía de la localidad, seguido de las mujeres con menor porcentaje. Gráfico 2.

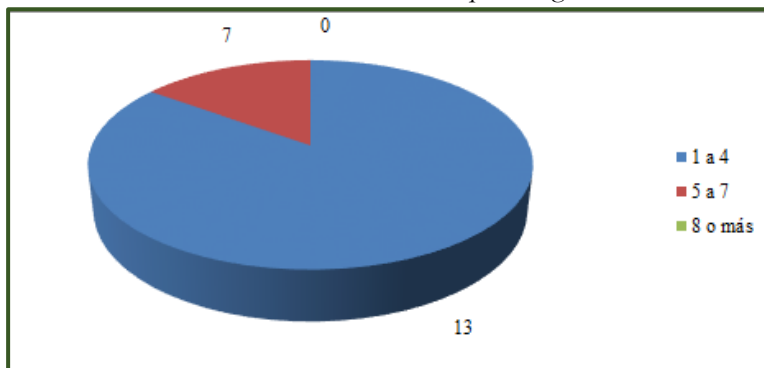
**Gráfico 3.** Miembros de la familia aportan económicamente en el hogar



Fuente: Encuestas. La autora.

Otro factor con incidencia es el número de miembros que aportan económicamente en el hogar, el resultado apunta al hombre como el mayor perceptor de ingresos (12), seguido de 5 encuestas inclinadas a las mujeres y en la opción de los dos miembros aportan a la renta familiar, es considerable este factor en la marcada actuación del hombre en el hogar por su contribución a la economía de la familia. Gráfico 3.

**Gráfico 4.** Número de miembros que integran la familia

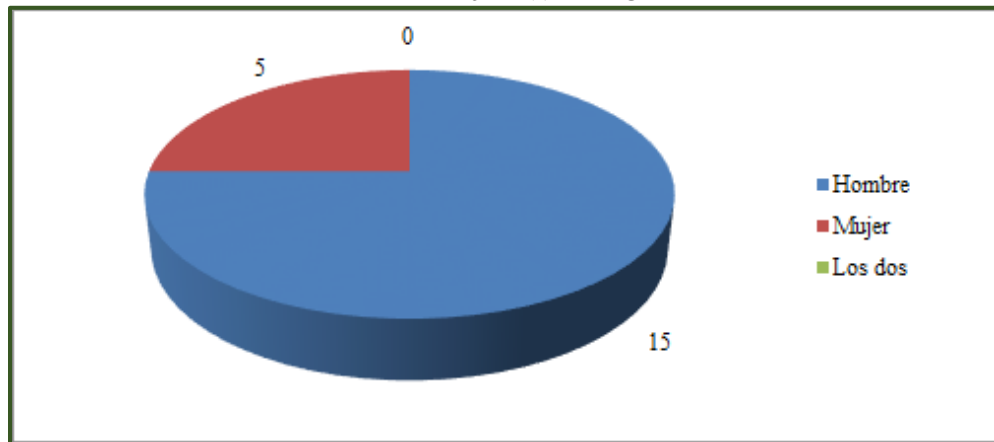


Fuente: Encuestas. La autora.



Al analizar el número de integrantes en los hogares, existe un promedio de 1 – 4 miembros por familia, la incidencia es fuerte por la distribución de los recursos en el hogar y la participación de la mujer en los quehaceres domésticos, otro grupo minúsculo supera los 4 miembros de la primera categoría, sin embargo, forman parte de la población económicamente activa de la parroquia. Gráfico 4.

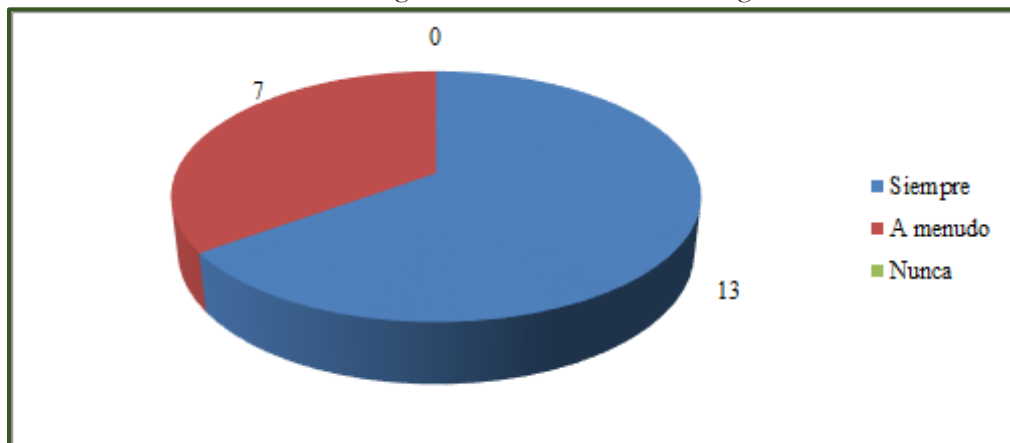
**Gráfico 5.** Jefe (a) de hogar



**Fuente:** Encuestas. La autora.

El resultado concreta al hombre como jefe de hogar en la mayoría de las familias visitadas y un menor valor ocupa la mujer. El género masculino se ha destacado por su rol de llevar la renta al hogar y la protección de los miembros que tenga a su cuidado, sin descartar la valiosa participación de la mujer en esta función por situaciones personales. Gráfico 5.

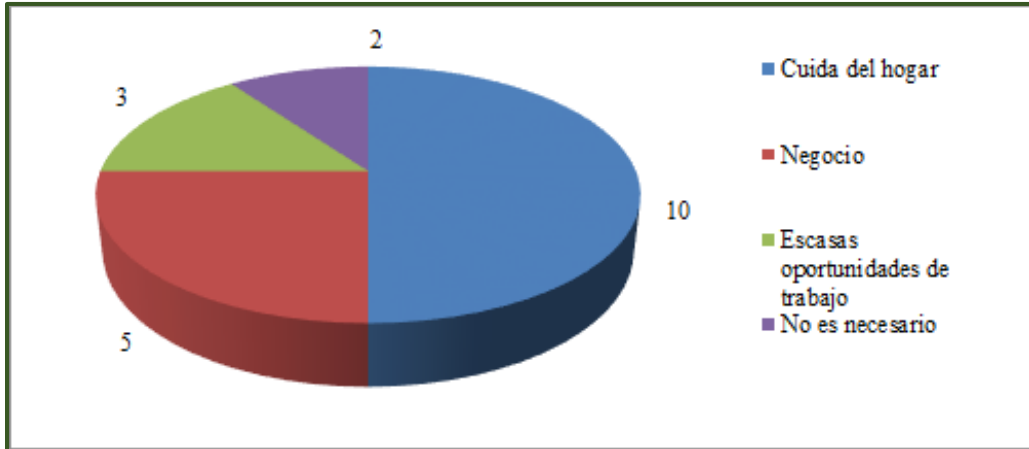
**Gráfico 6.** Igualdad de decisiones en el hogar



**Fuente:** Encuestas. La autora.

El análisis de las encuestas demuestra que de las 20 familias, 13 de ellas toman decisiones en igualdad de oportunidades, los consensos son por el hombre y la mujer, un número menor manifestaron que no es habitual establecer consensos sin embargo se respeta el criterio de la pareja. Gráfico 6.

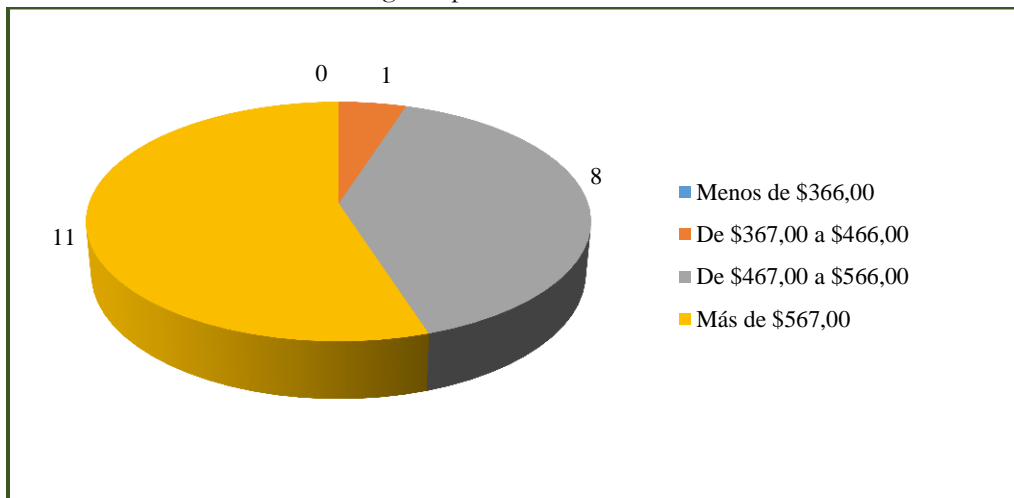
**Gráfico 7.** Aspectos que la mujer o el hombre permanecen en el hogar



Fuente: Encuestas. La autora.

Referente al Gráfico 7. Un número de observaciones altas permiten analizar que la pareja permanece en el hogar por motivo de cuidado de la misma, es decir no todos los miembros del hogar principales trabajan, por lo que dependen únicamente del jefe (a) de hogar activo, la diferencia atiende del negocio, otros encuestados mencionaron por las escasas oportunidades de trabajo y un bajo resultado considera no necesario que la pareja labore.

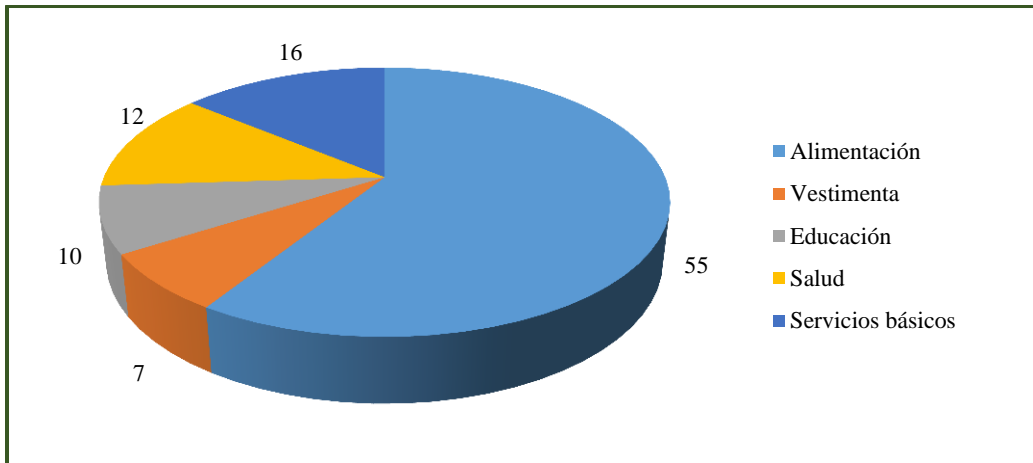
**Gráfico 8.** Ingreso promedio mensual de la familia



Fuente: Encuestas. La autora.

El Gráfico 8, plantea el ingreso mensual promedio percibido por las familias en más de \$567,00 influido por el comercio, labores de campo, construcción y pesca; otros hogares su renta tiene un estándar de \$467,00 a \$566,00 y solo una familia manifestó percibir ingresos menos de \$466,00. El nivel de renta depende de la actividad comercial propia del sector, causando serias crisis económicas cuando caen los precios comerciales que afectan al nivel de vida de la parroquia.

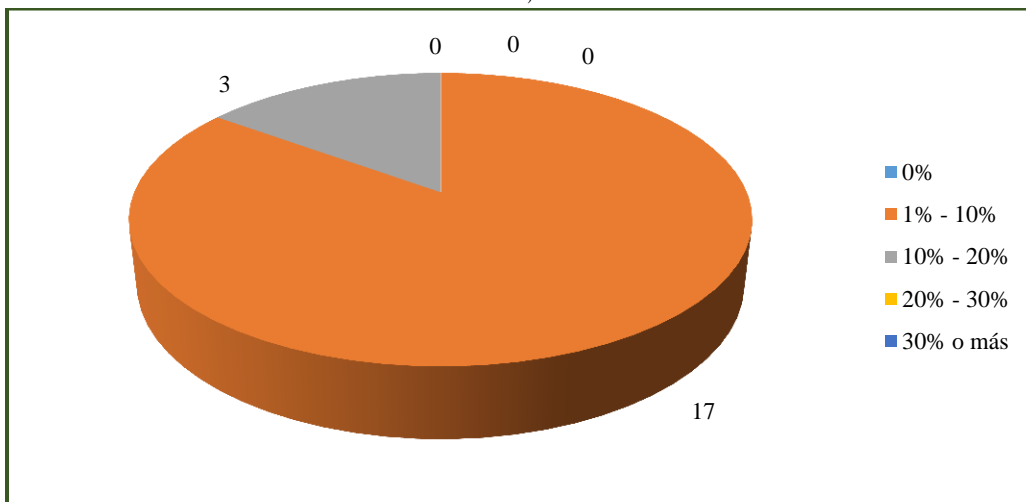
**Gráfico 9.** Gastos de consumo familiar mensuales



**Fuente:** Encuestas. La autora.

Los gastos de consumo por prioridades están orientados como rubro principal de la renta en la alimentación, otro factor de gasto es el pago de los servicios básicos luz, agua, teléfono, internet; la salud consta como tercera categoría, luego se menciona la educación y la vestimenta como último destino. Los resultados priorizan la necesidad de mantener a la familia con alimentos ante las eventualidades de inestabilidad de precios. Gráfica 9.

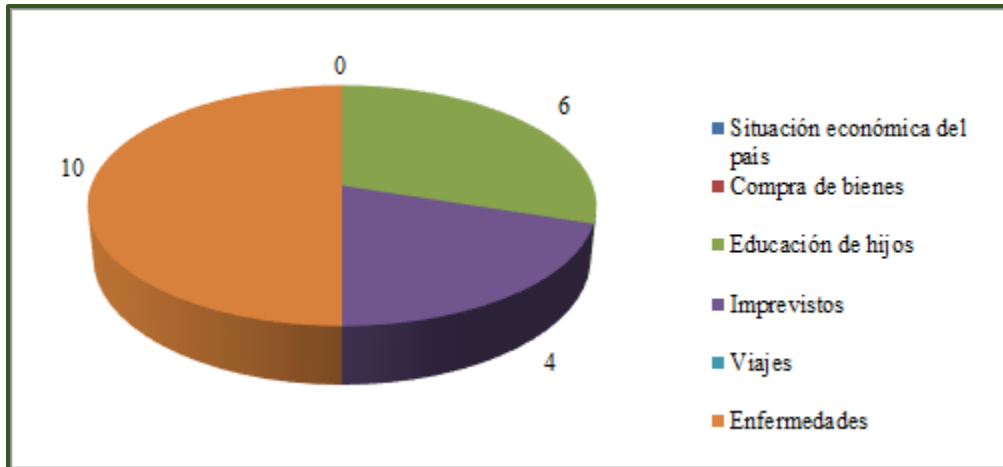
**Gráfico 10.** Porcentaje de ahorro familiar



**Fuente:** Encuestas. La autora.

La estabilidad económica de las familias depende de las actividades comerciales de la localidad, a pesar de los factores el destino del ahorro varía de 1 a 10%, sin embargo, este porcentaje de la renta se deteriora o llega a un 0% de ahorro cuando baja la exportación de banano y camarón, debido que la mayoría de las familias trabajan en fincas. Gráfico 10.

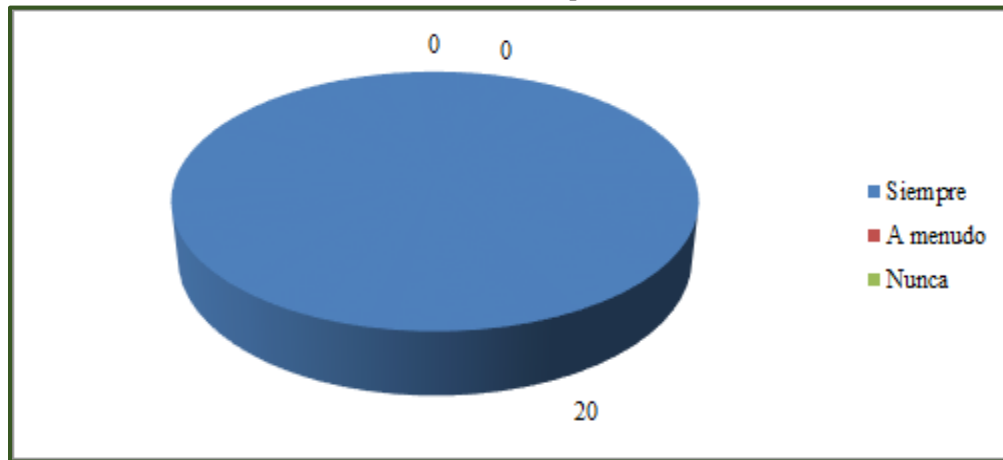
**Gráfico 11.** Decisión de ahorro familiar



**Fuente:** Encuestas. La autora.

Cada factor es esencial para el destino del ahorro, los encuestados manifestaron que parte de sus ahorros son para suplir eventualidades por motivos de salud para atención de enfermedades de la familia; luego sigue para la educación de hijos y por último para los imprevistos ocasionados por pagos o eventualidades del hogar. Gráfico 11.

**Gráfico 12.** Influencia de la variación de precios en el nivel de consumo



**Fuente:** Encuestas. La autora.

Los factores externos desempeñan un factor importante en el ahorro y consumo del hogar, los 20 encuestados consideran que el aumento en la variación de precios de los bienes y servicios, en especial de los víveres de consumo básico, propicia a comprar menos y una disminución de los precios provoca una mayor adquisición de víveres, afectando al comportamiento del consumidor. Gráfico 12.

### **Discusión**

Las controversias sobre la participación de la mujer en las actividades productivas, es un tema de discusión e interés a nivel de sociedad, economía y empresas, sobre las funciones que va a ocupar y las flexibilidades, sin embargo, los pasos de los años han demostrado que las funciones que realiza la mujer son las mismas que el hombre desempeña, la diferencia años, en la cual la mujer salta al campo laboral por desempeñar su autonomía.

De acuerdo a (Paredes, 2006), explica que las políticas de género son simplemente políticas en algunos casos injustas por no superar las desigualdades injustas en las mujeres, provocando la pobreza femenina, necesidades básicas insatisfechas y jefatura de hogar, situaciones empatadas a la realidad de la localidad en investigación.

La segmentación laboral está presente en distinto niveles, los hombres por lo general de acuerdo a sus actividades, ubicación geográfica, se reparten en la agricultura, industria manufacturera, servicios y construcción y transporte, donde en la mayoría de los casos no hay mujeres, es decir, la mujeres se concentran en el sector servicios de comercio, hoteles y restaurantes, enseñanza, salud y servicio doméstico; a mayor responsabilidad en las empresas menos presencia de mujeres, con el 20% de puesto directivos ocupados por hombres y un 3% por el sector femenino (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2014). Provocando las desigualdades por estereotipos subjetivos que desplazan la actuación laboral de la mujer, en especial al momento de distribuir su renta.

El efecto económico en el desahorro transitorio de algunas familias, ha sido influenciado por los bajos ingresos y la presencia de un solo proveedor de ingresos en el hogar, esta situación plantea las desigualdades en las posibilidades de mantener fondos o provisiones para necesidades en los hogares, especialmente en los sectores urbanos frente a los rurales (Armendáriz, 2013). Si la falta de otro proveedor de ingresos en el hogar, conlleva a explicar la participación de la mujer en el rol laboral, en algunos casos para lidiar gastos generales del hogar y en otros casos por superación personal. Los autores nos permiten determinar que la discriminación de género representa a una sociedad atrasada y con la intervención de la mujer a un factor de producir para la mejora de la calidad de vida de la familia y sociedad, en función de los ahorros y gastos de consumo que realizan.

### **Conclusiones**

El estudio sobre la influencia de la equidad de género en las decisiones de consumo y ahorro familiares de la parroquia El Retiro, Cantón Machala, precisaron las siguientes conclusiones:

El criterio percibido a través de la entrevista al líder de la junta parroquial, permite enfatizar que aún el hombre se sigue desempeñando como cabeza de hogar, el sector productivo motor de la parroquia se basa en la producción de banano y camarón, la participación de la mujer en estos sectores de la comunidad ha sido con igualdad de funciones y oportunidades, es decir las mujeres han tenido el acceso para laboral en procesos de campo y actividades que normalmente las realiza un hombre. Esta participación activa ha generado un mejor incremento de la productividad de la parroquia con un mejor ingreso de dinero en especial las familias que dependen y viven de la actividad directa de la parroquia El Retiro.

Las encuestas dirigidas a los jefes (as) de hogar, fueron atendidas en su gran mayoría por hombres y un menor porcentaje de mujeres, ambos comentaron que existe participación equitativa en las decisiones económicas de las familias seleccionadas, las encuestas concluyeron interesantes aportes, como conocer que el jefe de hogar destaca al sexo masculino, el número de miembros o cargas familiares supera los 3, el ahorro equivale de 1 a 10% del promedio de la renta percibida que depende de los factores internos y externos locales, la mayoría destina sus ahorros para enfermedades y educación de los hijos. Las situaciones para que la mujer permanezca en casa son por cuidado de hogar, hijos y negocio, por lo que impide en ciertos casos involucrarse con actividades de campo, el nivel del estatus social es de clase baja y media.

Las bases teóricas establecen que la propensión marginal al consumo y al ahorro son positivas y menores a uno, en el caso del consumo es mayor que el ahorro, a medida que aumenta la renta aumenta el ahorro generando más oportunidades de gasto de consumo básicos y un efecto contrario cuando disminuye la renta; esta dinámica es similar a las actuaciones de las familias de la parroquia El Retiro, pues destinan un bajo porcentaje al ahorro ante un mayor consumo causado, corroborando que el nivel de renta ataca las decisiones de gasto y reservas en las economías domésticas.

Se concluye, en base a la equidad de género como base para la organización de la familia, la eficiencia de las capacidades no está determinada por el género en cualquier aspecto o rol social, a pesar del líder de cabeza de hogar considerado al hombre, sino estén en la capacidad para desempeñar dichas funciones domésticas y en el destino de los recursos o rentas que ingresan al hogar. Pues que la mujer participe en las actividades productivas de la parroquia, demuestra la aceptación de la mujer en los diferentes peldaños de la sociedad y en la realización de las mismas funciones que el hombre, desde este aspecto los factores de distribución de compra y ahorro son decisiones que se toman de acuerdo al nivel de renta percibida y de los principales miembros del vínculo familiar hombre y mujer, a pesar de las marcadas diferencias sociales en el sector rural y urbano.

## Referencias

- Armendáriz, E. (2013). Micro finanzas familiares y los niveles de ahorro: Una visión Estratégica. Revista de la Universidad de Guayaquil, 29-44 Disponible en:<http://www.revistauniversidad.edu.ec/PDF/Edicion117.pdf>. Consultado en 23/09/2016 a 15:00.
- Avila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Chihuahua, México: Eumed net.
- Banco Atlas. (2003). Banco Atlas. Recuperado el 31 de 08 de 2016, de <http://www.abc.com.py/articulos/el-consumo-la-renta-y-el-ahorro-726601.html>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (1996). Los determinantes del ahorro en el caso Ecuatoriano: 1965-1995. Recuperado el 31 de 08 de 2016, de Banco Central del Ecuador : <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota35.pdf>
- Biblioteca Virtual Eumed. (2007). Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado el 31 de 08 de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/233/2m.htm>
- Bosch, A. (2005). Macroeconomía (4 ed.). Nueva York: Antoni Bosch editor.
- Calderón, J., & Alcívar, C. (2014). Comparación de los dos últimos años en los índices de políticas de ahorro y consumo en las familias del Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana (ISSN 1696 8352), 1-16.
- Calderón, J., & Alcívar, C. (2014). Comparación de los dos últimos años en los índices de políticas de ahorro y consumo en las familias del Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana (ISSN 1696 8352), 1-16.
- Camacho, F. (2003). Evolución del consumo en México. Aportes, VIII (ISSN 1665 1219), 75-88.
- Carrasco, A. (2007). La sociedad de consumo: Origen y Características. Contribuciones a la Economía (ISSN 169688360).
- Castaño, R., & González, H. (2011). Ideas económicas mínimas (22 ed.). Bogotá: País Colombia: ECOE EDICIONES.
- Cerva, D. (2014). Participación política y violencia de género en México. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 15(222), 117-140 Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185191814702120>. Consultado en 23/09/2016 a 11:35.

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2006). La desigualdad en el hogar. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de UNICEF: [http://www.unicef.org/spanish/sowc07/profiles/inequality\\_household.php](http://www.unicef.org/spanish/sowc07/profiles/inequality_household.php)
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2013). Fondo Monetario Internacional (FMI) Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género. Obtenido de [http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/Las\\_mujeres\\_el\\_trabajo\\_y-FMI.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/Las_mujeres_el_trabajo_y-FMI.pdf)
- GAD Parroquial El Retiro. (2015). Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial El Retiro. Obtenido de [www.elretiro.gob.ec](http://www.elretiro.gob.ec).
- Gómez, V., & Jiménez, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. *Polis*, 1-17.
- INEC. (2012). INEC. Recuperado el 31 de 08 de 2016, de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)
- Lara, G., & Colín, G. (2007). Sociedad de consumo y cultura consumista. Recuperado el 25 de 09 de 2016, de Argumentos Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57952007000300008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952007000300008)
- Mankiw, G. (2012). Principios de Economía. México: Cengage Learning Editores.
- Merlinsky, G. (2006). La Entrevista como Forma de Conocimiento y como Texto Negociado: Notas para una pedagogía de la. *Cinta de Moebio*, 27-33.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_326274.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_326274.pdf)
- Paredes, R. (2006). Políticas públicas, pobreza y equidad de género. *Espacio abierto*, 741-757.
- Povedano, A., Muñoz, M., Cuesta, P., & Musitu, G. (2015). Educación para la igualdad de género. Un modelo de evaluación. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de Educación para la igualdad de género: Un modelo de evaluación.: [https://www.uv.es/lisis/amapola/2015/educacion\\_igualdad.pdf](https://www.uv.es/lisis/amapola/2015/educacion_igualdad.pdf)
- Ruiz, M. T., Guijarro, M., Rodenas, C., Martí, M., Jiménez, M. D., & Fernández, J. (2016). Tiempos de equidad de género: descripción de las desigualdades entre comunidades autónomas, España 2006-2014. *Gaceta Sanitaria*, 30(4), 250-257 Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911116300450>. Consultado en 23/09/2016 a 11:00.
- Senplades. (2013). Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de El Oro. Recuperado el 31 de 08 de 2016, de Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de El Oro: <http://www.eloro.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/diagsocprov.pdf>
- Senplades. (2014). Ficha de cifras generales. Recuperado el 31 de 08 de 2016, de SENPLADES - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Cantón MACHALA, Provincia de EL ORO se encuentra en la Zona 7 de planificación.: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0701\\_MACHALA\\_EL%20ORO.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0701_MACHALA_EL%20ORO.pdf)
- Spencer, M. (1993). Economía contemporánea. New York: Reverté S.A.
- The EU-LAC Innovation Portal Americas. (2014). Igualdad y Equidad de Género: un panorama internacional. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de The European Union and Latin America and the Caribbean h innovation Porta Americas: <http://www.americasportal.eu/sites/americasportal.eu/files/IsabelGenero.pdf>
- Zamudio, F., Núñez, M., & Gómez, F. (2010). Estudio sobre la relación entre equidad de género y desarrollo humano en la región noreste de México, 1995–2005. *Estudios fronterizos*.

## Las redes empresariales como mecanismo para fortalecer las PyMEs y microempresas de la Provincia de El Oro

**Kelvin Pizarro Romero**

Universidad Estatal de Guayaquil  
[khpizarro2016@gmail.com](mailto:khpizarro2016@gmail.com)

**Eileen Cedeño Flores**

Universidad Estatal de Guayaquil  
[eileencede14@hotmail.com](mailto:eileencede14@hotmail.com)

**Silvia Landín Alvarez**

Universidad Técnica de Machala  
[susana\\_landinalvarez@yahoo.com](mailto:susana_landinalvarez@yahoo.com)

### Resumen

El presente trabajo, surge de la identificación de ciertos problemas y dificultades a las que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la provincia de El Oro, tanto en su desenvolvimiento empresarial como en el cumplimiento de sus objetivos económicos, dificultades que se originan, fundamentalmente, en un accionar aislado que les impide ser efectivas en los procesos de comercialización de productos y servicios. Frente a ello se plantea como objetivo principal del presente artículo desarrollar una aproximación histórica y bibliográfica a las experiencias de distintas redes empresariales, tanto en Europa, Asia y Latinoamérica como en el Ecuador, para, a partir de su conocimiento, plantear alternativas a ser consideradas por las pequeñas y medianas empresas de la provincia del El Oro. El presente estudio adquiere un nivel exploratorio y se fundamentará en la revisión crítica de fuentes bibliográficas provenientes de libros y revistas indexadas. Se concluye con la constatación de que las PyMEs orenses tienen como limitantes a su limitada capacidad de negociar con clientes, con proveedores y con la competencia; de ahí la importancia de aliarse con otras empresas, con la finalidad de alcanzar objetivos y propósitos que, individualmente, se les haría muy difícil conseguir.

**Palabras claves:** Redes empresariales, PyMEs, asociatividad.

### Abstract

The present work, arises from the identification of certain problems and difficulties faced by SMEs in the province of El Oro, both in their business development and in the fulfillment of their economic objectives, difficulties that are mainly originated in isolated action that prevents them from being effective in the processes of marketing products and services. In view of this, the main objective of this article is to develop a historical and bibliographic approach to the experiences of different business networks, in Europe, Asia and Latin America as well as in Ecuador, in order to, from their knowledge, propose alternatives to be considered By the small and medium enterprises of the province of El Oro. This study acquires an exploratory level and will be based on the critical review of bibliographic sources from indexed books and journals. The article concludes with the finding that the SMS orenses are reduced to their limited ability to negotiate with customers, suppliers and competition; hence the importance of allying with other companies, in order to achieve objectives and purposes that individually, would be very difficult to achieve.

**Keywords:** Business networks, SMEs, associativity.



## Introducción

En las últimas décadas, en razón de que desempeñan un papel importante en la creación de riqueza social y económica, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) han recibido una atención considerable por parte de distintas investigaciones. Con el fin de estimular su crecimiento, los gobiernos, empresarios y administradores consideran de suma importancia adquirir una visión clara de los factores impulsores y determinantes del crecimiento de este tipo de empresas<sup>1</sup>

Las PyMEs de la provincia de El Oro, Ecuador, representan el 99,9 % de los emprendimientos económicos de este sector del país, de ahí que la situación de este tipo de empresas ejerce una decisiva influencia en la población de la provincia orense. Entre las limitaciones y dificultades por las que actualmente atraviesan las PyMEs orenses están una desequilibrada competencia contra las grandes distribuidoras de la provincia, la presión fiscal, así como la dificultad de financiamiento. Frente a la problemática señalada el panorama de las PyMEs se vuelve ciertamente difícil, por lo que alternativas como aliarse entre ellas se constituye en uno de los principales caminos a considerar si es que se pretende responder al mercado actual.

De ahí que objetivo del presente artículo sea desarrollar una aproximación histórica y bibliográfica a las experiencias de distintas redes empresariales, tanto en Europa, Asia y Latinoamérica como en el Ecuador, para, a partir de su conocimiento, plantear alternativas a ser consideradas por las pequeñas y medianas empresas de la provincia del El Oro. El conocimiento de las características de una red empresarial, de su efectividad demostrada en otros contextos geográficos, así como de los procesos a seguir por parte de las PyMEs para desarrollar una red será un primer paso en el proceso de integración de las pequeñas y medianas empresas orenses. El siguiente paso será asumir una voluntad política y empresarial que permita cumplir los objetivos de los distintos sectores económicos.

### Las PyMEs. Definición y características

Se manejan dos perspectivas para definir a las PyMEs, una que se basa en la cantidad de personas que laboran en la empresa y otra que considera el volumen de ventas (Ferraro & Stumpo, 2010). Entre las principales características de las PyMEs están el poseer una mayor flexibilidad que las empresas grandes para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y para fortalecer a las comunidades en que se desenvuelven; el contribuir al aprovechamiento de las capacidades locales, a la retención de la población en sus comunidades y al cuidado del medio ambiente.

Modelo de organización empresarial adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes rápida y adecuadamente (Martínez, 2009), las PyMEs tienen un gran potencial para la innovación tecnológica y organizativa y el cambio, para generar empleo e ingresos en el momento en que las grandes empresas experimentan un rápido descenso. Poseen, sin embargo, recursos limitados en comparación con las grandes empresas y menos empleados calificados. En comparación con las grandes empresas, las PyMEs tienden a tener recursos financieros y humanos más limitados, menos acceso a la información y horizontes de tiempo más cortos. Además, generalmente son más contrarias al riesgo y reacias a contratar ayuda externa, excepto frente necesidades muy específicas a corto plazo.

---

<sup>1</sup> Se debe recordar que las PyMEs son las mayores generadoras de empleo y del producto interno bruto (PIB), tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo (Díaz, Lorenzo, & Solís, 2005). En el caso de América Latina y el Caribe, representarían el 96 % del total de empresas existentes, al tiempo que generan, aproximadamente, el 57% del empleo (Michalus, Hernández, & Sarache, 2009).

No obstante, tienen como limitante a la reducida capacidad de negociar con clientes, con proveedores y con la competencia (Rodríguez, 2008; Michalus, Hernández, & Sarache, 2009), de ahí la importancia que le dan a aliarse con otras empresas, con la finalidad de alcanzar objetivos y propósitos que, individualmente, se les haría muy difícil conseguir. Así, puesto que no resultan suficientes el talento y la capacidad individual, las empresas deben organizarse para trabajar en red.

En el caso del Ecuador, las PyMEs son clasificadas sobre la base del número de empleados efectivos y considerando el valor bruto de las ventas anuales, o tomando en cuenta el valor de los activos totales. Así, las microempresas tienen entre uno y nueve empleados, con un valor bruto de ventas anuales, menor a los 100.000 dólares y con un valor de activos totales, menor a 20.000 dólares; la pequeña empresa cuenta con diez a 49 empleados, tiene un valor bruto de ventas anuales de entre 100.001 a 1'000.000 de dólares y un valor de activos totales entre 100.001 y 750.000 dólares. La mediana empresa, por su parte, tiene un rango que oscila entre 50 y 199 empleados, su valor bruto de ventas anuales está entre 1'000.001 y 5'000.000 de dólares, con un valor de activos totales entre los 750.001 y 4'000.000 de dólares (Burneo & Miño, 2010). Según información de la Superintendencia de Compañías (2017) existen en el Ecuador un total de 17.293 microempresas, 10.487 pequeñas empresas, y 4.970 medianas.

### **Las PyMEs en El Oro**

Con respecto a la situación de las PyMEs de El Oro, se presentan algunos datos importantes:

El 99,9 % de los establecimientos económicos de la provincia de El Oro son micro, pequeñas y medianas empresas. En la provincia existen 479 microempresas, 324 empresas pequeñas y 163 medianas (2017). En el cantón Machala se concentra el mayor número de pequeñas y medianas empresas de la provincia y trabajan en este cantón el 57% de personas ocupadas en las MIPyME de la provincia de El Oro. A su vez, entre las PyMEs del cantón Machala se genera el 67% de los ingresos anuales por ventas de la provincia. En el cantón Huaquillas se encuentra el mayor número de MIPyME exportadoras. El comercio al por mayor y menor es la actividad económica a la que se dedica la mayoría de MIPyME machaleñas; mientras que la fabricación de prendas de vestir es la actividad manufacturera donde existe un mayor número de MIPyME machaleñas (INEC, 2010).

En el caso puntual de las PyMEs del sector comercial del cantón Machala, el estudio de Solano (2012), destaca las siguientes características: una antigüedad media de 20 años, el 95 % de las PyMEs no ha recibido subvenciones ni apoyo desde la administración pública, el 84 % emplearía tecnología informática, el 57 % trabaja bajo un régimen de alquiler, el 75 % emplea de uno a cinco empleados, el 78 % posee activos totales menores a USD \$40.000 que se concentran en inventarios, el 61 % percibe estabilidad en la Situación comercial, el 12 % un mejoramiento de esta Situación comercial y el 23 % un empeoramiento. En el 73 % de las PyMEs comerciales los gerentes tienen una experiencia superior a los veinte años, en el 65 % los administradores o propietarios tienen formación universitaria. Datos importantes para esta investigación es que el 76 % de las PyMEs comerciales no pertenece a asociación alguna, mientras que el 24 % restante a una asociación de comerciantes. Al respecto, el 64 % considera que las asociaciones actuales no cubren sus expectativas, el 22 % ha tenido experiencias negativas al momento de pertenecer a asociaciones.

Por su parte, entre los problemas que afectan el desempeño de las PyMEs del sector comercial del cantón Machala se han identificado a: “la oferta de los grandes centros comerciales que incide negativamente en la demanda de los productos de las PyMEs, la presión fiscal, la dificultad de financiamiento y el alto volumen de

morosos” (Solano, 2012, pág. 36). Asimismo, una gran dificultad con la que se enfrentan las PyMEs de Machala, en particular las del sector textil, es que en razón de la ubicación limítrofe de la provincia de El Oro con el Perú, sus productos deben competir con otros de menor precio (Ferrer, 2016). La ausencia de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las PyMEs dedicadas a la actividad minera es señalada por Moyano y Proaño (2016). Por su parte, Aguirre, Serrano y Sotomayor (2016) observaron que el comportamiento menos ejercido por los gerentes de las PyMEs oreñas consiste en la motivación a lograr una visión compartida y un desafío a los procesos. Finalmente, deficiencias en la innovación fueron detectadas por Figueroa (2015), quien constató que solo el 36 % de las PyMEs oreñas emplea algún tipo de tecnología en su actividad comercial, mientras que la implementación de estrategias de innovación es muy reducida.

#### **Las redes empresariales: definición y características.**

Se define a una red empresarial como la “alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes” (López Cerdán, 2003, pág. 22). Las redes consisten en mecanismos de operación entre empresas, en los que participan voluntariamente con la finalidad de alcanzar beneficios individuales a través de un accionar conjunto. En las redes cada participante se mantiene jurídica y gerencialmente autónomo, pese a que acuerdan cooperar mutuamente. Conllevan a impactos directos en el funcionamiento de las PyMEs gracias a la creación de canales eficientes de comercialización entre las organizaciones y los territorios y, por tanto, permite reducir los costes de transacción, a la vez que optimizan la capacidad de aprendizaje de las PyMEs, constituyéndose en vehículos para la innovación (Noguera & Esparcia, 2006).

Entre sus principales características se encuentran: Sentido de colaboración, donde el éxito de una PyME se supedita al de las otras, necesitando los resultados propuestos del concurso de las demás PyMEs; el trabajo en equipo, que permite fortalecer al grupo para enfrentar a los competidores más grandes; la interdependencia, que consiste en la independencia individual al interior de los compromisos hechos con otras empresas; y la coordinación, que comprende una agrupación de esfuerzos, claridad en las actividades a desarrollarse y una exactitud en los fines propuestos (Grueso, Gómez, & Garay, 2009).

#### **Tipos de redes empresariales**

Las redes empresariales se clasifican según su estructura, según su configuración y según su objetivo (Grueso, Gómez, & Garay, 2009).

En base a su estructura se clasifican en: a) Redes verticales, aquellas que unen empresas ubicadas en un territorio con otras de territorios distintos. Las empresas accederían a redes verticales si comercian de modo repetido con un grupo de empresas ubicado fuera del ámbito o área de investigación (Noguera & Esparcia, 2006). Una red vertical fuerte posibilita a las empresas el acceso a mercados externos. b) Redes horizontales, aquellas que refieren a las relaciones que se dan con proveedores, instituciones y consumidores locales (Noguera & Esparcia, 2006). Son un grupo de formas asociativas que trabajan en un proyecto puntual de desarrollo colectivo y que tienen fines y objetivos comunes (González & Gálvez, 2008).

En base a su configuración se dan tres tipos de redes: a) *All ring no core*, caracterizadas por lo estable y simétrico de sus relaciones y en las que no existe un líder reconocido claramente; b) *Core Ring Coordinating*, en las que el ejercicio del liderazgo se lo comparte. Aunque exista un agente con capacidad para influir en la toma de decisiones, éste no prescinde del grupo; c) *Core Ring Leading*, donde el liderazgo se ejerce en la red por una

única persona quien posee la competencia para actuar independientemente y modificar la estructura de la red (Dini, 1997).

Por último, una tercera tipología se determina según el objetivo que pretende lograr. López Cerdán (2003) plantea la existencia de cuatro categorías: a) Redes empresariales con vínculos hacia atrás que se constituyen con el propósito de aprovisionar insumos; b) Redes empresariales con vínculos hacia adelante que se constituyen para vender productos y servicios; c) Redes empresariales para demanda de servicios especializados, y c) Redes empresariales con fines de promoción conjunta.

### **Importancia y beneficios de las redes empresariales**

Las redes empresariales han adquirido un gran prestigio en razón de impactos verificados en indicadores de competitividad y productividad (Grueso, Gómez, & Garay, 2009). Son importantes especialmente para las PyMEs con recursos limitados, como es el caso de las orenses, ya que dependen de los recursos de las otras empresas. Su impacto es positivo en el crecimiento y son una fuente de beneficios (Skarpóva & Stanislava, 2015). Se ha destacado la importancia de las PyMEs en los procesos de fortalecimiento de las economías domésticas como generadoras de empleo y del PBI, tanto en los denominados “países desarrollados” como en los “países en vías de desarrollo” (Michalus, Hernández, & Sarache, 2009).

Existe consenso con respecto a la positiva influencia que las redes empresariales tienen en el desempeño de las PyMEs (Becerra & Álvarez, 2011). Los empresarios que desarrollan y fortalecen relaciones con otros empresarios adquieren la posibilidad de un mejor desempeño que quienes se mantienen solos (Nolan, 2003). Las PyMEs se ven favorecidas por el aprendizaje entre pares que las redes posibilitan, al tiempo que facilitan la reconfiguración. Son entornos propicios para la absorción de tecnología y motivadoras para la repartición del conocimiento, de la información, así como canales adecuados para que se den interacciones entre los individuos (Dini, 1997). Aumentan el rendimiento, fomentan la innovación, estimulan la transferencia de conocimientos, fortalecen el mercado laboral, contribuyen al bienestar de los trabajadores, potencian las habilidades y competencias especializadas de los trabajadores (Becerra & Álvarez, 2011). En razón de la relación estrecha y a largo plazo que se da entre productores y usuarios, logran ventajas de especialización y de coordinación (Grueso, Gómez, & Garay, 2009).

Los mayores beneficios que una PyME puede alcanzar cuando forma parte de una red empresarial, según Dini (2010), son:

Ser parte de una economía de escala: ello significa la reducción de los costos medios que se generan al momento de incrementar los volúmenes de producción. El aumento de la producción conlleva a costos reducidos en la adquisición de materias productivas primas e insumos en volúmenes elevados, la posibilidad de acceder a mercados que exigen grandes cantidades de productos (supermercados o mercados de exportación), y la implementación eficiente de alta tecnología que permita una mayor productividad.

Poder negociador: PyMEs con reducido volumen de producción logran acrecentar su poder de negociación con clientes y proveedores consiguiendo mejores precios y condiciones más favorables de entrega y pago de insumos.

Capacidad de aprendizaje: pertenecer a un grupo de organizaciones con las que se puede desarrollar conversaciones fluidas, le permite a las PyMEs ampliar sus canales de contactos y sus fuentes de nuevos conocimientos. La información recabada por medio del grupo suele ser de fácil e inmediata aplicación, lo que ayuda a solucionar los problemas de la empresa.

Capacidad de gestión: las pequeñas y micro empresas desarrollan internamente las funciones que les permiten controlar y minimizar la incertidumbre generada por la cantidad de información disponible, por las alternativas estratégicas y por la gran variedad de escenarios competitivos, a través de la generación de funciones colectivas como: “programas compartidos de investigación, asesorías especializadas, sistemas sociales de control de las conductas de los actores locales” (Dini, 2010, pág. 21)

En base a lo expuesto, la asociatividad empresarial podría constituirse en un medio a través del cual las PyMEs orenses unirían voluntades, iniciativas y recursos, en torno a objetivos comunes, con la finalidad de ser más competitivas en los mercados locales o globales.

A continuación, se hace un breve repaso a ciertas experiencias internacionales y latinoamericanas donde se ha demostrado la efectividad de las redes empresariales como generadoras de empleo y refuerzo para el cumplimiento de objetivos económicos.

#### **Redes empresariales: experiencias internacionales y latinoamericanas.**

Ghani, Kamarulzaman, Abdullah y Zamberi (2009) ilustraron el papel de las redes empresariales como un factor crítico de éxito para las pequeñas y medianas empresas de Malasia y concluyeron que una relación positiva en una red de negocios podría conducir a un éxito empresarial para las PyMEs. Andersson y Helander (2009), por su parte, constataron que las PyMEs escandinavas se han visto influenciadas por las relaciones de red en la elección del mercado extranjero, así como en la elección del modo de entrada en el mercado. En Bélgica y Holanda existe PLATO, un programa formal de redes empresariales organizado por una asociación independiente de empresas flamencas llamada VOKA, cuyo objetivo es proporcionar una intensa orientación y apoyo a los gestores de PyMEs, estimular el intercambio de experiencias, el trasiego de conocimiento y la creación de redes entre los participantes y los entrenadores y entre los propios participantes. Schoonjans, Cauwenberge y Vander (2016) han demostrado que la creación de redes a través de PLATO influyó positivamente en el crecimiento del activo neto y del valor añadido de las PyMEs. Por su parte, Cisi, Devicienti, Manello y Vannoni (2016), utilizando una gran muestra de PyMEs italianas, investigaron el efecto de la pertenencia a una red empresarial formal sobre el rendimiento económico de las empresas, encontrando que la participación en la red tiene un efecto positivo en el valor agregado y las exportaciones, pero no en la rentabilidad.

En el caso de Latinoamérica, Montoya, Montoya y Castellanos (2008) proponen como solución a las problemáticas derivadas de las limitaciones intrínsecas a las PyMEs latinoamericanas la integración entre las empresas, la que se constituye, según los autores, en la alternativa más eficiente para alcanzar los objetivos propuestos y un elemento competitivo diferenciador. El estudio de Ojeda (2009), por su lado, mostró evidencia empírica sobre las redes empresariales como una estrategia de las PyMEs medioambientales mexicanas, destacándose que la vinculación ha permitido la diferenciación con los competidores. Michalus, Hernández y Sarache (2009) plantearon de manera conceptual un modelo de cooperación flexible entre PyMEs, con el fin de que actúe como una práctica fuertemente estimulante del desarrollo local de la provincia de Misiones, Argentina. Becerra y Álvarez (2011) establecieron la influencia positiva del nivel de formación de los trabajadores y las relaciones entre empresas dentro del clúster de confecciones en el departamento de Caldas (Colombia), en el desempeño innovador empresarial. Finalmente, Grueso, Gómez y Garay (2011) identificaron las acciones de innovación introducidas por un grupo de PyMEs que integran una red del sector cosmético en Bogotá observándose que, pese a que las PyMEs introducen innovaciones, efectúan muy pocas inversiones en la adquisición de conocimientos.

### **Construcción de una red empresarial por parte de las PyMEs orenses**

Es necesario iniciar señalando que la participación en una red exigirá de cada una de las PyMEs orenses reflexión, convicción y compromiso por parte de los involucrados (Rodríguez, 2008). Al momento en que se tiene el proyecto de incorporar una PyME dentro de una red empresarial, se debe considerar que será indispensable articular dicha visión a las características y condiciones de la red. Se tomarán en cuenta aspectos como el tamaño de la empresa o los estándares de calidad de los productos o servicios a ofrecerse. (González & Gálvez, 2008). A su vez, al evaluar las consecuencias del comportamiento en red, se deberá evitar la generalización ya que las PyMEs orenses, tal como se observó en el acápite anterior, forman una población muy diversa.

Siguiendo los aportes de Díaz, Lorenzo y Solís (2005), se recomienda a las PyMEs orenses, previo a que estas se integren en cadenas de suministros y redes empresariales, fortalecer sus procesos. Para esto lo recomendable es desarrollar procesos interorganizacionales, que son una extensión de los procesos intraorganizacionales. El entendimiento cabal de los procesos intraorganizacionales debe darse antes de la identificación de los procesos críticos de negocio en redes colaborativas.

Como parte de una propuesta en construcción se plantean a continuación los pasos a seguir por parte de las PyMEs orenses y una serie de recomendaciones para la construcción de una red empresarial, para lo cual se han considerado los aportes de López (2003), González & Gálvez (2008) y Dini (2010):

#### **Fase 1. Promoción y selección**

Las PyMEs orenses comprometidas en la generación de acciones colectivas se reunirán por lo menos una vez, manifestando la voluntad de emprender la construcción de una estrategia mancomunada. El encuentro inicial entre las empresas se efectuará a partir de un análisis situacional que permitirá a promotores y articuladores de la red identificar a los líderes provinciales y cantonales, así como los condicionamientos competitivos que experimentan las empresas de la zona y los principales actores institucionales.

Previo al primer encuentro entre las PyMEs orenses se llevará a cabo una actividad de sensibilización y reuniones individuales entre los promotores y las PyMEs claramente interesadas en el desarrollo de redes empresariales. Al momento de conformarse el grupo, se habrá ejecutado y socializado con los participantes, un análisis de factores críticos y de costos de transacción.

#### **Fase 2. Integración del grupo de PyMEs.**

Las PyMEs orenses efectuarán acciones de conocimiento mutuo. Para ello contarán con una organización mínima que les posibilite comenzar proyectos mancomunados, identificarán un ámbito general de interés común y detectarán resultados fehacientes de la acción colectiva.

El conocimiento mutuo implica que las PyMEs orenses se conocerán a través del intercambio de información y de visitas a los locales, establecimientos y fábricas. A su vez, se identificarán los intereses comunes que caracterizan y aúnan a las PyMEs que constituirán la red. Para finalizar esta fase, las PyMEs, de manera individual, definirán normas fundamentales de comportamiento y explicitarán su interés y compromiso con los otros.

#### **Fase 3. Desarrollo de acciones piloto.**

Las PyMEs orenses efectuarán una actividad asociativa que les permita determinar la efectividad del enfoque asociativo, al mismo tiempo que experimentarán modalidades de organización y de trabajo mancomunado.

Para cumplir esta fase se requerirá la elaboración y el desarrollo de un plan piloto, la organización de la red, el seguimiento y evaluación de resultados y establecer relaciones con los sistemas de financiación.

#### **Fase 4. Planificación estratégica asociativa**

Es imprescindible que las PyMEs orenses definan un proyecto que sea viable a largo plazo. La red emprenderá un proyecto asociativo de tipo estratégico que influya significativamente sobre los modelos propios de las empresas. Para lo cual efectuarán auto-diagnósticos profundos con el fin de establecer de modo preciso las fortalezas y debilidades de cada una en relación a los objetivos planteados por el proyecto estratégico. Diseñarán un plan de negocio y de gestión colectiva del proyecto estratégico que contemple la presencia de instancias gubernamentales o de control que interfieren con la organización y gestión productiva de las PyMEs individuales. Pondrán en marcha el plan estratégico e invertirán en activos comunes.

#### **Fase 5. Consolidación e Independencia**

Finalmente, la red empresarial compuesta por las PyMEs de la provincia de El Oro consolidará tanto sus negocios colectivos como sus capacidades estratégicas, lo que implica que profesionalizará su gestión, formalizará su estructura y alcanzará un nivel de madurez económica y organizativa que le posibilite continuar funcionando sin el respaldo de articuladores y promotores ajenos a las propias empresas. Para ello será necesario profesionalizar la gestión de los negocios colectivos, formalizar la estructura de la red, alcanzar la sostenibilidad y lograr que la red compruebe su madurez estratégica.

#### **Conclusiones**

Las PyMEs de la provincia de El Oro presentan una serie de dificultades que limitan su correcto accionar y el cumplimiento de los objetivos económicos planteados por sus dueños y accionistas, lo que resulta en un estado de frustración para las personas involucradas en su funcionamiento. La falta de subvenciones y financiamiento, una competencia desequilibrada, la presión fiscal, la cercanía limítrofe con el Perú, la lenta innovación, entre otros, son los problemas con los que mayormente se enfrentan las PyMEs de la zona sur de la costa ecuatoriana. Frente a ello se plantea el mecanismo de la red empresarial como una alternativa a ser considerada por dueños y accionistas, y cuya efectividad en distintos países de Europa, Asia y Latinoamérica ha sido demostrada por varias investigaciones.

Se concluye con el señalamiento de que el éxito de una empresa dependerá, así mismo, de su colaboración con aquellas otras organizaciones que influyen en la creación y entrega de sus productos o servicios. Por su parte, el proceso de construcción de las redes es incierto e implica aspectos socio-psicológicos. Desafío para las PyMEs orenses será utilizar las redes de manera adecuada y beneficiarse de las organizaciones dentro de estas redes. Las ventajas son claras: la creación de redes facilitará la adquisición de conocimientos, habilidades y recursos esenciales para el crecimiento y la supervivencia de las empresas, que de otro modo serían difíciles de obtener.

#### **Referencias**

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (Septiembre de 2016). El liderazgo de los gerentes de las PyMEs de Machala. *Universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 8(3), 187-195. Recuperado el 7 de Mayo de 2017, de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/viewFile/507/pdf>
- Andersson, A., & Helander, A. (Junio de 2009). *The influence of network relationships in the internationalization of SMEs*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:223104/FULLTEXT01.pdf>

- Becerra, F., & Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209-234. Recuperado el 4 de Abril de 2017, de [http://icecomex.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1065/html](http://icecomex.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1065/html)
- Burneo, M., & Miño, W. (2010). Políticas e instituciones de apoyo en las PyMEs del Ecuador. En C. Ferraro, & G. Stumpo, *Políticas de apoyo a las PyMEs en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales* (págs. 209-244). Santiago de Chile: CEPAL.
- Cisi, M., Devicienti, F., Manello, A., & Vannoni, D. (Diciembre de 2016). The impact of formal networking on the performance of SMEs. *Carlo Alberto Notebooks*(490). Recuperado el 1 de Mayo de 2017, de <https://www.carloalberto.org/assets/working-papers/no.490.pdf>
- Díaz, A., Lorenzo, O., & Solís, L. (2005). Procesos de negocios de PyMEs insertas en redes colaborativas. *Revista Latinoamericana de Administración*(34), 25-46. Recuperado el 1 de Mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/716/71603403/>
- Dini, M. (1997). *Enfoques conceptuales para el estudio de pequeñas y medianas empresas*. Santiago de Chile: Mimeo.
- Dini, M. (Octubre de 2010). *Competitividad, redes de empresa y cooperación empresarial*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7328/1/S2010207\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7328/1/S2010207_es.pdf)
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). Las PyMEs en el laberinto de las políticas. En C. Ferraro, & G. Stumpo, *Políticas de apoyo a las PyMEs en América Latina* (págs. 17-45). Santiago de Chile: CEPAL.
- Ferrer, S. (2016). *Análisis del sector textil de la provincia de El Oro y oportunidades de desarrollo a través de programas de exportación*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9340/1/ECUACE-2016-CI-DE00037.pdf>
- Figueroa, S. (Noviembre de 2015). *Determinación de los factores que influyen en la decisión de innovación de las PyMEs comerciales de la ciudad de Machala*. Recuperado el 8 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/5345/1/ECUACE-2015-EC-CD00013.pdf>
- Ghani, A., Kamarulzaman, Y., Abdullah, A., & Zamberi, S. (2009). Building Business Networking: A Proposed Framework for Malaysian SMEs. *International Review of Business Research Papers*, 5(2), 151-160. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de [https://www.bizresearchpapers.com/12\[1\].%20Abdul.pdf](https://www.bizresearchpapers.com/12[1].%20Abdul.pdf)
- González, C., & Gálvez, E. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red-MER. Aplicación de las teorías del Emprendimiento a las redes empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración*(40), 13-31. Recuperado el 3 de Abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/716/71612100003/>
- Grueso, M., Gómez, J., & Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Recuperado el 5 de Abril de 2017, de [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI\\_44\\_5\\_2\\_10.pdf?sequence=5](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf?sequence=5)
- Grueso, M., Gómez, J., & Garay, L. (2011). Redes empresariales e innovación: El caso de una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 27(118), 189-203. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de [http://ac.els-cdn.com/S0123592311701528/1-s2.0-S0123592311701528-main.pdf?\\_tid=e47ed3aa-36b8-11e7-9bff-00000aacb360&acdnat=1494555519\\_aa44d28eb7aa2f9163ef4739ce3b0e82](http://ac.els-cdn.com/S0123592311701528/1-s2.0-S0123592311701528-main.pdf?_tid=e47ed3aa-36b8-11e7-9bff-00000aacb360&acdnat=1494555519_aa44d28eb7aa2f9163ef4739ce3b0e82)
- INEC. (2010). *Resultados Generales Censo Económico*. Recuperado el 7 de Mayo de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados\\_generales\\_censo\\_economico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf)
- López Cerdán, C. (2003). *Redes empresariales: experiencias en la Región Andina. Manual para el articulador*. Lima: Minka.
- Martínez, P. (2009). *PYME: Estrategia para su internacionalización*. Barranquilla: ECOE Ediciones.



- Michalus, J., Hernández, G., & Sarache, W. (2009). Redes de cooperación entre Pyme's orientadas al desarrollo local: una aproximación conceptual a su conformación. *Ingeniería Industrial*, 30. Recuperado el 10 de Mayo de 2017
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 16(1). Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052008000100005&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052008000100005&script=sci_arttext&tlng=es)
- Moyano, G., & Proaño, L. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial en las PyMEs mineras en los cantones Portovelo y Zaruma de la provincia de El Oro*. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9624/1/TTUACE-2016-EC-DE00035.pdf>
- Noguera, J., & Esparcia, J. (2006). *Nuevos factores de desarrollo territorial*. Valencia, Universitat de Valencia.
- Nolan, A. (2003). *Iniciativa empresarial y desarrollo económico local. Recomendaciones para la aplicación de programas y políticas*. París: OCDE.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las PyMEs del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-65. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100003)
- Rodríguez, C. (2008). *Redes empresariales: Alianzas productivas*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>
- Schoonjans, B., Cauwenberge, P., & Vander, H. (Junio de 2016). Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, 41(169), 169-181. Recuperado el 7 de Mayo de 2017, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-011-9408-6>
- Sirec, K., & Bradac, B. (Abril de 2009). How does Networking Impact the SMEs Growth. *Organizacija*, 42(2), 59-66. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/279/558>
- Skarpóva, L., & Stanislava, G. (Sptiembre de 2015). The Application of Business Network Approach for Small and Medium Enterprises (SME) with regard to their Buying Behavior. *Journal of Competitiveness*, 62-74. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://www.cjournal.cz/files/196.pdf>
- Solano, J. A. (2012). Caracterización de Pyme Comercial del cantón Machala. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(169). Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.academia.edu/download/34942374/jas.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. (2017). Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

## Los emprendimientos desarrollados en base al crédito asociativo otorgado por el MIES y su influencia en el sector rural

**Klever Alfonso Morales Pazmiño**

Universidad Católica de Cuenca

[kmoralesp@ucacue.edu.ec](mailto:kmoralesp@ucacue.edu.ec)

### Resumen

El Estado Ecuatoriano invierte mil millones de dólares a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) en el Bono de Desarrollo Humano (BDH) y pensiones asistenciales, los recursos son canalizados a gente que más necesita, madres de familia, personas con discapacidad y adultos mayores con la finalidad que vayan saliendo de la pobreza. Estas personas tienen la oportunidad de agruparse y formar asociaciones con los que les faculta acceder a créditos que son un adelanto del bono por uno o dos años para que inicien sus propios emprendimientos artesanales, ganaderos, crianza de animales menores, entre otros, reciben ingresos mayores a 50 dólares mensuales y mejoran sus condiciones de vida generando actividad económica en el entorno donde habitan que en su mayoría es del sector rural. Así, optan a un futuro inmediato y no depender de un bono estatal. Mediante un censo socioeconómico que es manejado por el Ministerio de Coordinación y Desarrollo Social permitirá medir cuántas familias han mejorado sus condiciones de vida, cuántas familias ya no necesitan recibir el bono y asimismo medir quienes necesitan de esta transferencia mensual.

**Palabras Claves:** Crédito, emprendimiento, desarrollo, pobreza, economía.

### Abstract

The Ecuadorian State invests billions of dollars through the Ministry of Economic and Social Inclusion (MIES) in the Human Development Bond (BDH) and welfare pensions, the resources are channeled to people who need them the most, mothers of the family, people with disabilities And older adults with the aim of getting out of poverty. These people have the opportunity to group together and form associations that allow them to access credits that are a bonus advance for one or two years to start their own craft enterprises, livestock, raising small animals, among others, the same as Will help them to have incomes greater than 50 dollars a month and improve their living conditions by generating economic activity in the environment where they live that their majority is in the rural sector this will allow them in the immediate future and not depend on a state bond. Through a socio-economic census that is managed by the Ministry of Coordination and Social Development will allow to measure how many families have improved their living conditions, how many families no longer need to receive the bonus and also measure who needs this monthly transfer.

**Keywords:** Credit, entrepreneurship, development, poverty, economy.

### Crédito de desarrollo Humano (CDH)

#### Evolución del Crédito de Desarrollo Humano

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1392, publicado en el Suplemento del RO No. 299 de fecha 4 de abril de 2001, se creó el programa “Crédito Productivo Solidario” con el objetivo de mejorar los niveles de vida e ingresos de los beneficiarios del Bono Solidario, por medio del acceso al crédito, capacitación y asistencia integral especializados. Se estableció, además, que el mencionado Programa estará bajo la responsabilidad del Ministerio de Bienestar Social, y administrado a través del Programa de Protección Social. (Molina & Cordova, 2014)

Mediante oficio No. 110A-PPS-C-2007 de fecha 28 de marzo de 2007 se da conocer a la señora Ministra del MIES, el proyecto de crédito de desarrollo humano con descuento del BDH dirigido a los beneficiarios del BDH para convertir a los mismos en sujeto de crédito y con ello mejorar el nivel de ingresos de la población más vulnerables del país, con la finalidad de que se autorice la ejecución de la propuesta y se proceda a la suscripción del convenio BNF, hoy BanEcuador, para el efecto del PPF emitió la resolución No. 002-2007 de fecha 2 de abril de 2007, el instructivo de otorgamiento de microcréditos de carácter productivo a favor de los beneficiarios del BDH.

Mediante acuerdo Ministerial No. 182 del 18 de febrero del 2013, se acuerda:

Otorgar créditos de hasta 24 veces el monto de la transferencia monetaria condicionada y no condicionada a las personas habilitadas al pago del BDH, Pensión para Adultos Mayores y Pensión para Personas con Discapacidad.

Autorizar al viceministerio de aseguramiento no contributivo y Movilidad Social, para que, a través de la subsecretaria de Aseguramiento no contributivo, una vez que el CDH haya sido cancelado ordene la suspensión del pago del BDH, pensión para adultos mayores y pensión para las personas con discapacidad, en los casos de que se comprobare que el destino de los recursos no hubiese sido para una actividad productiva, de acuerdo a la metodología y normativa que el MIES defina para el efecto.

Se deroga el acuerdo Ministerial 142 del 11 de noviembre del 2009.

Con Memorando No. MIES-VAMS-2014-0115, del 16 de abril del 2014, el viceministro de aseguramiento y movilidad social, da instrucciones respecto a los procesos de egreso en base al Registro Social de 2013, SUSPENDE las aprobaciones y entrega del CDH para los beneficiarios con puntaje mayor a 28,20351 que son objeto de egresamiento, así como a los beneficiarios que se encuentran en el registro social 2008.

**Tabla N°1** Evolución del bono de desarrollo humano (1998 – 2017)

Año	Beneficiarios		
	Madres	Tercera edad	Discapacidad
1998 – 2001	US\$ 15	US\$ 7,6	US\$ 7,6
2002	US\$ 11,5	US\$ 7	US\$ 7
2003- 2006	US\$ 15	US\$ 11	US\$ 11
2007- 2008	US\$ 30	US\$ 30	US\$ 30
2009- 20102	US\$ 35	US\$ 35	US\$ 35
2013 - 2017	US\$ 50	US\$ 50	US\$ 50

**Fuente:** Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES

## Emprendimientos y el desarrollo en sector rural

### Importancia del problema

Las zonas rurales presentan serias limitaciones que les impiden crecer, alguna de estas la señala Lizarraga y Casas (2005) al mencionar la deficiente provisión de infraestructura y de servicios, como son la educación y la banca, lo que contribuye a acentuar las disparidades socioeconómicas con los centros urbanos e intensifica el aislamiento de los núcleos rurales. (Quintero, Sandoval, Puente, Rodríguez, & Hernandez, 2011)

Crédito Productivo Solidario hace referencia a la concesión de créditos que promueven el emprendimiento, a

un plazo máximo de hasta 2 años. La tasa de interés es pactada bajo las condiciones de mercado y las garantías son determinadas en base a los requerimientos de cada operadora. Los usuarios son las personas calificadas para el cobro del Bono de Desarrollo Humano, Pensión para Adultos Mayores, Pensión para Personas con Discapacidad, así como para toda la población que se encuentra bajo la línea de la pobreza.

Los sectores

Los subsidios a todo nivel deben tener un ciclo de vida a mediano plazo e ir disminuyendo sus valores de forma progresiva, para que los beneficiarios tomen conciencia que las oportunidades deben ser aprovechadas y que los recursos económicos se inviertan de mejor manera.

En el año 2016 el MIES destinó aproximadamente 621 millones de dólares para el pago del bono de desarrollo humano de los cuales 12 millones de dólares aproximadamente los otorgó a la provincia de Morona Santiago; este recurso económico debe utilizarse en verdaderos emprendimientos que conlleven a generar ingresos económicos de manera permanente mejorando el nivel de vida de este sector marginal de la sociedad que es la zona rural de esta provincia amazónica del Ecuador, en la que existen casos de pobreza extrema.

## Metodología

**Tabla N°2** Etapas de planificación que permitió obtener resultados para la investigación:

Planificación	Recolección de datos	Procesamiento de información	Informe de resultados
Determinación de la muestra y planificación de levantamiento de información	Ejecución de vistas a los sectores beneficiarios de crédito asociativo	Utilización de herramientas informáticas para el análisis	Emisión de informes y resultados

**Fuente:** Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES

A través del método de revisión bibliográfica realizada se pudo establecer las definiciones de los emprendimientos y el bono de desarrollo humano que se aplica en diferentes partes regiones del mundo.

El método de análisis histórico y comparativo permitió asumir múltiples definiciones de CDH en función de las realidades económicas, políticas, institucionales y jurídicas de los países.

Los diseños de investigación prospectiva de carácter transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Sampieri, Collado, Lucio, & Pérez, 1998)

Se utilizó un enfoque transaccional o transversal basada en la recolección de datos con herramientas cualitativas (grupos focales) y encuestas a fin de buscar la información necesaria que conlleve a una mayor comprensión y aclaración en relación al tema planteado y de esta manera, lograr una mayor aproximación a la realidad que existe en el objeto de estudio. La población de este estudio fue de 59 mujeres que forman 5 asociaciones que se beneficiaron del crédito asociativo otorgado por el MIES a través de BanEcuador.

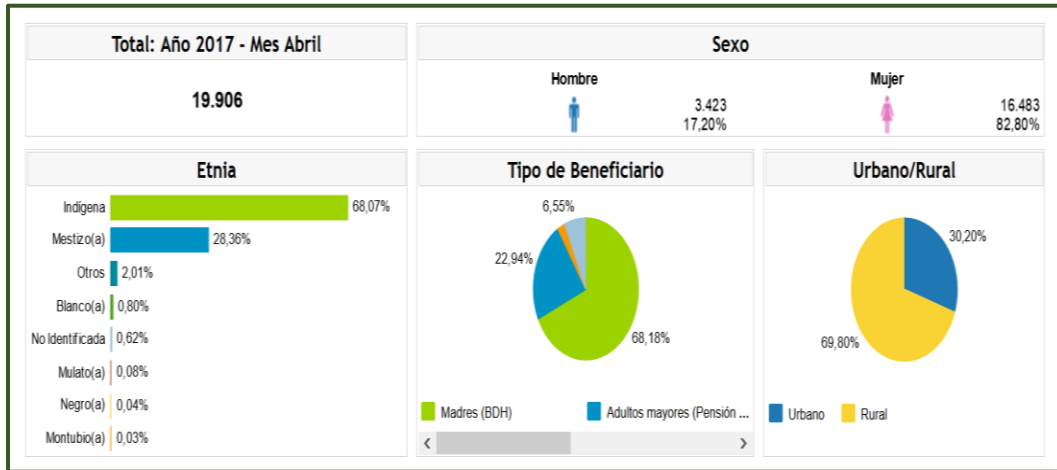
## Resultados

El Bono de Desarrollo Humano en el sector rural de las comunidades de la provincia de Morona Santiago, juega un papel fundamental para el desarrollo sustentable de esta población y sobre todo con las personas que se encuentran en el quinto quintil de pobreza, y de esta manera mejorar la calidad de vida, bajo los niveles

fundamentales de la educación, vivienda, salud y emprendimiento.

En el siguiente cuadro estadístico se refleja la cobertura del bono de desarrollo humano en el año 2017 hasta el mes de abril es de 19.906 personas de las cuales el 68.07% son indígenas y el 68.18% son madres cuando el sector rural atendido es el 69.80% de la provincia de Morona Santiago

**Tabla N°3** Beneficiarios del (BDH) en la Provincia de Morona Santiago



**Fuente:** Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. («MCDS - RIPS», s. f.)

En lo que va del año 2017 en la provincia de Morona Santiago han recibido 425 beneficiarios el crédito de desarrollo humano por un monto total de \$ 263.301,14 de los cuales 284 créditos son para el sector rural. En esta investigación la muestra de estudio contemplar 59 madres de 404 que se beneficiaron con el crédito, estas forman parte de las cinco asociaciones que son nuestra unidad de estudio.

En cada una de las asociaciones están conformadas por 12 mujeres (asociación Shiram Nua), 11 mujeres (asociación Nunkui), 13 mujeres (asociación Yamaran), 12 mujeres (asociación señores de Cumpas), 11 mujeres (asociación Nantar); se realizaron 10 preguntas en la encuesta para el presente trabajo de investigación se considera escoger el total de las asociaciones.

Entre los principales hallazgos a través de la encuesta a las damas que forman parte de las cinco asociaciones tenemos:

**Tabla N°4 Estadísticas**

		<b>El crédito le ha permitido mejorar su nivel de vida</b>	<b>Considera que su emprendimiento puede crecer de manera</b>	<b>Número de Hijos</b>
N	Válido	42	42	42
	Perdidos	0	0	0
Media				4,79
Mediana				4,00
Moda				3
Desviación estándar				2,951
Varianza				8,709
Asimetría				,734
Error estándar de asimetría				,365
Curtosis				-,238
Error estándar de curtosis				,717
Rango				12
Suma				201
Percentiles	10			1,30
	20			2,00
	25			3,00
	30			3,00
	40			3,20
	50			4,00
	60			5,00
	70			6,00
	75			6,00
	80			8,00
	90			10,00

**Tabla N°5** Tabla de frecuencia

<b>El crédito le ha permitido mejorar su nivel de vida</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No	3	7,1	7,1	7,1
	Si	39	92,9	92,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Tabla N°6** Considera que su emprendimiento puede crecer de manera

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Lenta	35	83,3	83,3	83,3
	No crece	4	9,5	9,5	92,9
	Rapida	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

**Tabla N°7** Número de hijos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	0	1	2,4	2,4	2,4
	1	3	7,1	7,1	9,5
	2	5	11,9	11,9	21,4
	3	8	19,0	19,0	40,5
	4	6	14,3	14,3	54,8
	5	6	14,3	14,3	69,0
	6	4	9,5	9,5	78,6
	8	2	4,8	4,8	83,3
	9	2	4,8	4,8	88,1
	10	4	9,5	9,5	97,6
	12	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### **Discusión**

A partir de los resultados se pone en discusión que:

- 1) Los emprendimientos generados a través de los créditos asociativos del bono de desarrollo humano no generan ingresos que perduren en el tiempo
- 2) Muchas personas que fueron beneficiarias no utilizaron de manera correcta los recursos, es decir que no invirtieron y decidieron gastar adquiriendo cosas personales.
- 3) El MIES debe direccionar de mejor manera los créditos entregándoles en bienes y no en efectivo.
- 4) Las universidades den intervenir en un plan de fortalecimiento de las asociaciones que han generado este tipo de emprendimiento mediante las unidades de vinculación con la sociedad.

### **Conclusiones**

El Bono de Desarrollo Humano, está diseñado como un instrumento para reducir la vulnerabilidad económica y social de la población que se encuentra en situaciones económicamente marginales, asegurando su acceso a un estándar de vida decente, con servicios públicos de calidad y promoviendo la equidad social.

Este trabajo es un primer acercamiento en la evaluación de los resultados obtenidos a través del crédito de desarrollo humano en la provincia de Morona Santiago; los resultados obtenidos a través de esta investigación pueden aplicarse a varias fases de estudio.

El resultado del emprendimiento femenino se puede comparar con otras asociaciones que muestran que las mujeres son las que lideran varias asociaciones y sienten la necesidad de agruparse para llevar a cabo actividades productivas con éxito.

Mediante esta investigación se deja evidenciado que no todas las actividades emprendidas han tenido éxito el desarrollo ya que la mayoría de los emprendimientos tienen un crecimiento lento y estos por lo general son más propensos al fracaso.

### **Agradecimiento**

Es pertinente expresar nuestro agradecimiento al MIES por su interés y apertura en la entrega de información para la realización del presente estudio sobre el crédito de desarrollo humano en la provincia de Morona Santiago

A la Universidad Católica de Cuenca Sede Macas por facilitar a través del departamento de vinculación para que se pueda recolectar y procesar la información que se utilizó para la investigación.

### Referencias

- MCDS - RIPS. (s. f.). Recuperado 13 de mayo de 2017, a partir de [http://www.rips.gob.ec/Rips/pages/consulta\\_territorial/bdh/coberturaBdh.jsf](http://www.rips.gob.ec/Rips/pages/consulta_territorial/bdh/coberturaBdh.jsf)
- Molina, E. C., & Cordova, J. D. (2014). El crédito de desarrollo humano asociativo en la economía social y solidaria de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Analitika: revista de análisis estadístico*, (7), 33–47.
- Quintero, S. X. A., Sandoval, B. F., Puente, J. M. D., Rodríguez, K. A. F., & Hernandez, L. M. P. (2011). Uso Del Crédito: Implicaciones Para El Desarrollo Rural. Recuperado 11 de mayo de 2017, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263119820009>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. de la L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). Mcgraw-hill México. Recuperado a partir de [http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf](http://www.academia.edu/download/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf)



# Procedimiento para evaluar las condiciones para innovar la gestión del mantenimiento

**Fernando F. Espinosa**

Universidad de Talca-Chile

[fespinos@utalca.cl](mailto:fespinos@utalca.cl)

## Resumen

Se presenta un procedimiento estructurado, implementado en Excel®, para analizar la situación actual de una empresa, el cual tiene como objetivo evaluar las condiciones para enfrentar un proceso de innovación en el sistema de gestión del mantenimiento. Como resultado de la aplicación se obtiene una base de conocimientos del sistema técnico de la empresa y de la gestión actual del mantenimiento, en primer lugar, y en segundo lugar un conjunto de alternativas evaluadas de concepciones de mantenimiento que podrían ser usadas para innovar el actual sistema de gestión. El procedimiento está compuesto de una auditoría y un análisis experto, basado en reglas, que abarcan aspectos relacionados con la forma de gestión, el nivel tecnológico de los equipos productivos, el grado de madurez de la organización, metas para el mantenimiento y requerimientos físicos y financieros para implementar las concepciones seleccionadas. Este procedimiento permite identificar las debilidades y fortalezas del sistema productivo y del mantenimiento lo cual apoyará efectivamente el planeamiento de todo el proceso de innovación de la gestión del mantenimiento.

**Palabras claves:** Gestión del Mantenimiento, Análisis de Madurez, Concepción del Mantenimiento

## Abstract

A structured procedure it's presented, implemented in Excel®, for to analyze company's present situation, which have like objective to evaluate the conditions for to face an innovation process in the maintenance management system. As result of the application it's obtains a knowledge base of the company's technical system of the present maintenance management, in the first place, and secondly a set of evaluated alternatives of maintenance conceptions that could be used to innovate the present management system. The procedure is compound of an audit and an expert analysis, based on rules, which include aspects related to the management form, the technological level of the productive equipment, the degree of organizational maturity, maintenance goals and physical and financial requirements to implement the selected conceptions. This procedure allows identifying the weaknesses and strengths of the productive system and the maintenance which will indeed support the planning of all the innovation process for the maintenance management.

**Keywords:** Maintenance Management, Maturity Analysis, Maintenance Conception

## Introducción

Es ampliamente reconocido que la función mantenimiento aporta valor a la organización productiva, cuando esta es realizada de forma adecuada, o sea, que sus objetivos sean definidos en concordancia con el negocio de la organización. Las empresas están descubriendo la importancia de un plan estructurado de mantenimiento para los equipos de producción por medio de la aplicación de los conceptos de confiabilidad. Pero aún existen empresas experimentando soluciones caseras o colocando equipos internos para efectuar estudios, auxiliados por consultores con poca experiencia en el ámbito del mantenimiento o con pocos conocimientos de gestión aplicada en la Función Mantenimiento.

Resultados de las soluciones aplicadas en el ámbito del mantenimiento indican que la disponibilidad del parque industrial, para la gran mayoría de las empresas productivas de la región, aún es baja cuando es comparada con las empresas de países económicamente desarrollados. Para el mundo actual de los negocios esto es una desventaja que no puede ser permitida. Se suma a lo anterior el hecho de que los costos van creciendo en frente al uso de equipamientos con requisitos de tecnologías cada vez más sofisticadas, de la necesidad de colaboradores altamente calificados y de las limitaciones de capital para nuevas inversiones.

Las directrices que las empresas adoptan para ser competitivas, en general, atraviesan verticalmente todos los niveles de la organización y cada nivel debe definir sus acciones para alcanzar la meta que le es fijada. Aquí se vuelve necesario dominar estrategias, en el ámbito del mantenimiento, para responder a los nuevos requerimientos de la gerencia. Se percibe entonces que es necesario disponer de una metodología apropiada para gerencia los recursos existentes a fin de responder a los requisitos de producción.

Debido a esto, en este trabajo se presenta una metodología que entrega al equipo de analistas una visión sobre el nivel de desarrollo de aquellos parámetros que son importantes en el momento de aplicar una nueva concepción, o cambio, en el ámbito del mantenimiento.

### **Análisis bibliográfico**

Dentro de las funciones operativas tienen una alta relevancia producción y mantenimiento, ya que ambas tienen que mantener funcionando y mejorando la infraestructura productiva de la organización. Este tema refleja la importancia del mantenimiento en la estructura estratégica de las empresas (Muller A, et al., 2007; Kardec y Nacif, 2003; Swanson, 2001; Teixeira, 2001).

La innovación de la gestión del mantenimiento es un proceso sistemático, planeado, gerenciado, ejecutado y acompañado bajo el liderazgo de la alta administración, involucrando y comprometiendo a todos los gerentes, responsables y personal operacional de la organización (Arantes, 2002). El punto de inicio es una evaluación de la importancia de la función mantenimiento dentro de la empresa, y debe ser analizada en confrontación con los requisitos que son impuestos para atender el conjunto de equipos de acuerdo con el nivel de confiabilidad requerido. Esto debe conducir a la definición de la concepción del mantenimiento.

En la definición de la concepción del mantenimiento está reflejado lo que la empresa espera que realice la función mantenimiento para acompañar a la consecución de sus objetivos de negocios, o sea debe ser direccionado, (Waeyenbergh y Pintelon, 2007) lo que a su vez define los objetivos de la función. Esta es la base de todo el proceso de definición de la forma de la gestión del mantenimiento.

La innovación de la concepción del mantenimiento en las empresas es un proceso de aprendizaje por medio del cual se genera un flujo de nuevos conocimientos, competencias y capacidades. El conocimiento acumulado es el capital que posee la organización en el momento de enfrentar el desafío de implementar una nueva concepción (Forcadell y Guadamillas, 2002; Johannesen, 2000).

Diversas formas de concepción han sido propuestas y desarrolladas y sus aplicaciones son variadas, y las incluidas en este procedimiento son: Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (Carretero et al, 2003; Fleming y Oliveira, 1997), Mantenimiento Productivo Total (Tsuchiya, 1992), Mantenimiento Basado en el Riesgo (Khan y Haddara, 2003), Tero-Tecnología Avanzada (Sherwin, 2000), Concepción Estratégica del Mantenimiento (Murthy et al., 2002) , Mantenimiento Centrado en el Negocio (Waeyenberg y Pintelon, 2002), Apoyo Logístico Integrado (Waeyenberg y Pintelon, 2002) y Mantenimiento con Calidad Total (Sherwin, 2000; Al-Najjar, 1996).

## Metodología

Distintos autores mencionan que en un proceso de innovación es necesario tener en mente las características organizacionales presentes en la empresa como también las características propias del proceso de innovación (Nieto, 2004; Pratali, 2003; Chen y Small, 1996). Todo esto por el hecho de que muchas veces actúan en forma negativa factores como: no tener en cuenta las variables relacionadas con la preparación organizacional, no conocer la dinámica del proceso de innovación o no proyectar adecuadamente el proceso para conseguir unir fuerzas y apoyo.

En la elaboración del procedimiento se hace uso de una auditoria para simplificar la cuantificación de las variables definidas como importantes (Papazoglou et al., 2003), que en este caso es el proceso de innovación. El procedimiento entrega un análisis de la situación actual de la organización para el mantenimiento, como también para sus proyecciones futuras tomando como referencia la capacidad actual, todo basado en las respuestas que provee el responsable por el mantenimiento. El conocimiento dinámico es modelado por un procedimiento general de resolución en el cual cada función o paso está compuesto por un conjunto de reglas (Chtourou et al. 2005). El análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las reglas, las cuales son definidas con un objetivo, permite sugerir acciones a implementar ya que todo el análisis está basado en el conocimiento que un especialista posee (Balachandra, 2000).

Se dio especial énfasis en la confección del procedimiento, en primer lugar, a la claridad para la captura de los datos y la entrega de la información, y en segundo lugar, la profundidad para poder identificar la realidad, las potencialidades y debilidades presentes en la gestión actual, además de las concepciones con más posibilidades de poner en práctica. Otros atributos importantes están relacionados con la amplitud, o sea, si el procedimiento cubre los suficientes aspectos que están presentes en la gestión del mantenimiento, y la sinergia, o sea, la capacidad de visualizar otros aspectos no cuantificables como ser estimular el dialogo, aunar conocimientos, capturar actitudes de liderazgo, etc. El procedimiento fue aplicado en cuatro empresas manufactureras con alto nivel de exportación de sus productos, en las cuales el mantenimiento tiene un rol importante y están procurando mejoras en su gestión para acompañar el desarrollo de la empresa.

En la aplicación del procedimiento se destacaron los siguientes aspectos: permite al sector del mantenimiento conocer el nivel de actualización de las herramientas de gestión que ellos están usando y las que se podrían implementar. Por otro lado, da respaldo para hacer una síntesis del conocimiento que no se consigue tener en los cursos especializados que se venden como producto (una forma de concepción), y para el equipo de mantenimiento el procedimiento clarifica y apunta a las prácticas de la gestión, con destaque en la deficiencia y donde ella está, y para la fortaleza lo que debe ser hecho para mantenerla. Además, todos los grupos coincidieron en que la herramienta presentada a pesar de ser densa en su contenido entrega una evaluación muy certera de la realidad del mantenimiento en la empresa, destaca sus objetivos y da pautas claras sobre la forma que se debe seguir para realizar una innovación en la forma de gestión del mantenimiento.

Las dificultades detectadas en la aplicación dicen relación con la necesidad de realizar una capacitación previa sobre los conceptos de gestión del mantenimiento para los mantenedores y obtener un conocimiento acabado del nivel tecnológico y estructura productiva de la empresa por parte del facilitador del estudio. Aquí se revela la importancia del facilitador: tiene que ser un profesional que se involucre completamente con el personal de mantenimiento y los aspectos tecnológicos de la empresa, conocerlos en todas las dimensiones que el procedimiento necesita.

## **El proceso de aplicación del procedimiento**

El objetivo de este procedimiento es entregar diagnósticos que orienten al líder del proyecto en la selección de la concepción de gestión para el mantenimiento, pero, con un conocimiento bastante preciso de su situación actual y la proyección en el futuro con más probabilidad de éxito. El producto final que el procedimiento propuesto ofrece al analista o administrador del mantenimiento es un conjunto de informaciones que apoyan su toma de decisiones. Este conjunto hace referencia a múltiples aspectos que son relevantes para la gestión del mantenimiento y que abarcan aspectos desde la madurez de la organización hasta una evaluación económica para las alternativas seleccionadas, ya que definir la mejor concepción del mantenimiento no es un problema trivial, porque las variables a ser consideradas varían de acuerdo con las empresas, tiempos, analistas y visiones gerenciales y donde un modelamiento matemático es extremadamente complicado.

### **Módulo identificación y caracterización de la empresa**

En este módulo se obtienen los antecedentes básicos de la empresa los cuales son importantes porque sirven para tener referencias si se desea comparar formas de gestión entre empresas, como también son datos necesarios para tener un punto de inicio en la aplicación de la metodología. El informe emitido en esta primera recopilación de antecedentes está dividido en dos partes: la primera da un resumen de las características de la empresa y en la segunda parte se entrega un análisis que relaciona estas características con el mantenimiento, además de recomendaciones y críticas a los antecedentes introducidos, si estos contienen algunas incoherencias (Fig. 1).

### **Modulo nivel del grado de atención a los requisitos**

En este módulo se explora la condición de los equipamientos para atender los requerimientos de negocio de la empresa, en conjunto con los servicios relacionados de mantenimiento, operaciones, abastecimiento y capacidad administrativa (Fig. 2). Los puntos incluidos son: 1) evolución del producto en el mercado: seguir la evolución tecnológica, estructural y operativa; 2) resultados económicos esperados: contribuir a la reducción de costos, al aumento del facturamiento, al retorno de la inversión o contribuir a la relación costo/beneficio; 3) productividad de los equipamientos: aumentar o mantener la productividad, 4) calidad de la producción: disminuir o mantener la tasa de rechazo; 5) flujos de masa y energía: atender los tiempos y volúmenes de entrega y los consumos de energía; 6) reglamentación ambiental: disminuir o mantener los niveles de polución, disminuir o mantener los niveles de vibraciones y 7) requisitos de seguridad: aumentar o mantener la seguridad del operador y del equipamiento.

En el informe que se obtiene en este análisis están los antecedentes para que el administrador tome su primera decisión: ¿el grado de atención a los requerimientos de los recursos es el adecuado para enfrentar los desafíos de la empresa en relación a la evolución que tiene el producto en el mercado, teniendo presente el tiempo que toma implementar una concepción del mantenimiento?

### **Módulo análisis detallado de la gestión actual**

Esta parte del procedimiento está orientada a evaluar a la función mantenimiento en relación a la gestión de los aspectos humanos, técnicos y económicos. La diferencia con el módulo anterior es que en este análisis la información es cruzada con las funciones típicas de la gestión y no se concentra en la parte técnica solamente (Fig. 3). La situación es analizada bajo el punto de vista de la capacidad administrativa del responsable del mantenimiento.

Los ítems de este módulo se refieren a: 1) aspectos técnicos: servicios, calidad de los servicios, métodos de trabajo, recursos, materiales y control de las actividades del mantenimiento; 2) aspectos humanos: relaciones

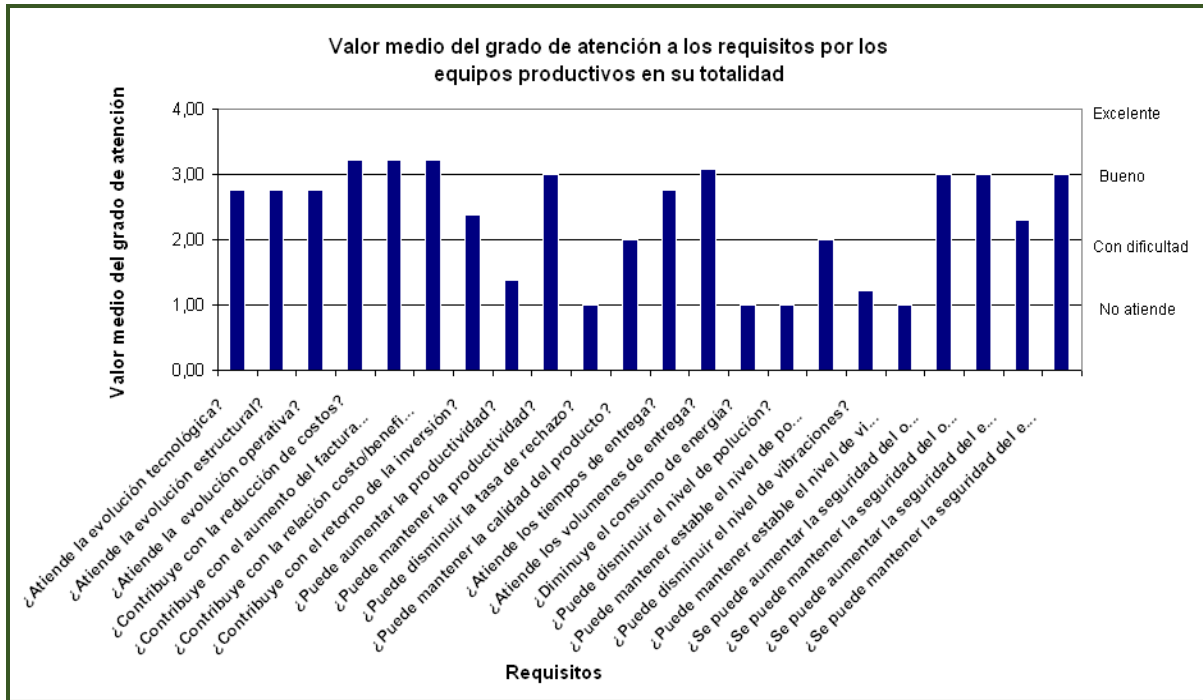
internas, relaciones externas y organización de la función mantenimiento; 3) aspectos económicos: estructura y economía del mantenimiento y economía de la producción y 4) funciones administrativas: planeamiento, organización, análisis, ejecución e control. Para tener una alta probabilidad de éxito en la implementación de la innovación de la gestión, poseer infraestructura, recursos humanos capacitados y un ordenamiento administrativo, es su base fundamental.

**Figura N° 1:** Informe sobre la caracterización de la empresa

<b>Informe de la identificación y caracterización de la empresa</b>	
<b>Tipo de empresa:</b>	Empresa de alimentos y vestuario
<b>Actividad principal:</b>	Fabricación de productos alimenticios
<b>Tamaño de la empresa:</b>	Empresa mediana: 100 a 499 funcionarios
<b>Edad de los equipamientos:</b>	Menor que 5 años
<b>Relación operador de producción por equipamiento:</b>	Relación mayor que 1: empresa con uso extensivo de mano de obra con más de un operario por máquina
<b>Grado de automatización de los equipamientos:</b>	Parcialmente automatizado
<b>Tipo de mantenimiento aplicado:</b>	Correctivo y preventivo según un programa
<b>Para definir el tipo de mantenimiento preventivo:</b>	Criterio definido por la empresa
<b>Caracterización relación producto/operación de la empresa:</b>	Producto estandarizado y operación Repetitivo en lotes
<b>Percepción global sobre la forma de realizar el mantenimiento</b>	
<p>1.- La primera percepción global, basada en los parámetros identificados dan resultados coherentes con el tipo de gestión practicada. Antes de pasar al análisis del nivel de atendimento, leer el resto de los comentarios.</p> <p>2.- Para equipos con edad menor que 5 años, la operación debe ser controlada principalmente en forma automática, está bien direccionada la operación y la tarea del mantenimiento es mejorar este aspecto.</p> <p>3.- Un buen mantenimiento debe apuntar a tener un equilibrio entre las acciones correctivas y las preventivas, dentro de un marco financiero que cumpla con los objetivos de negocio de la empresa, ¿es este su caso, ya que declaró tener ambos tipos?</p> <p>4.- ¿Se ha medido la efectividad de los criterios impuestos para definir el tipo de mantenimiento a los equipos de la empresa? Comprobar este hecho es importante para una buena gestión.</p> <p>5.- Si el equipamiento es automatizado es difícil tener a su alrededor más de un operario, revisar los datos o bien dar la razón del porqué. Podría ser usado este operario para prestar una ayuda importante en el proceso de mantenimiento.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2:** Gráfico con el valor medio del grado de atención de cada requerimiento



Fuente: Elaboración propia

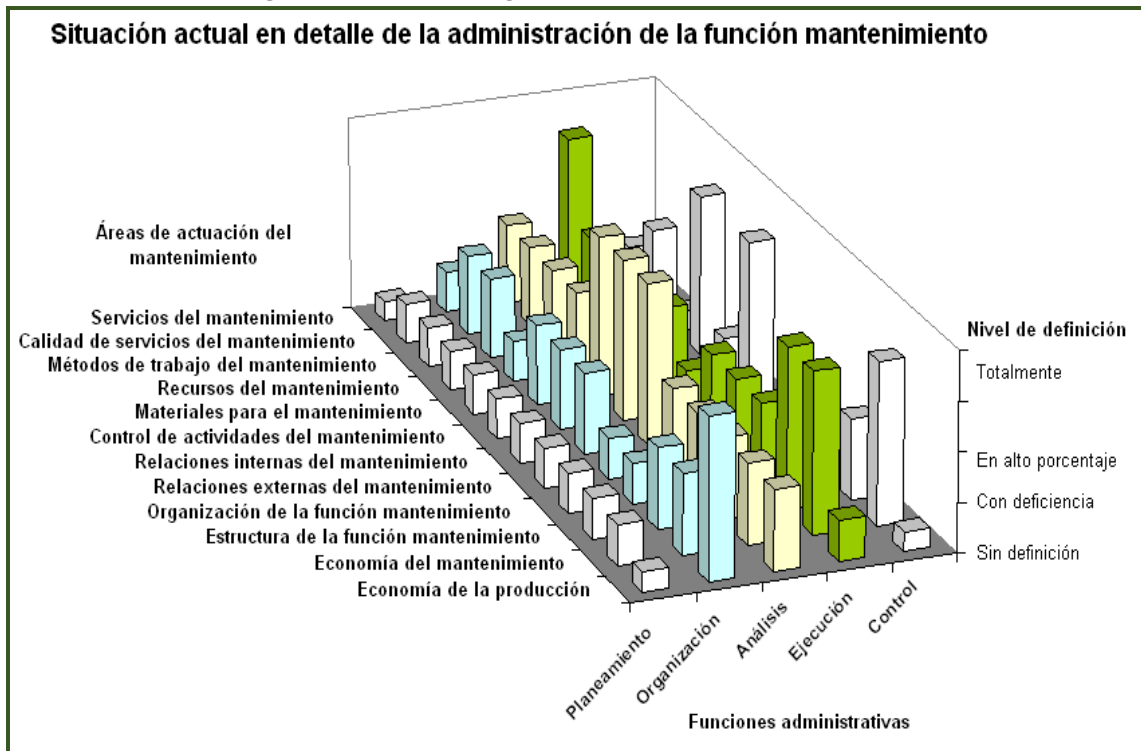
### Módulo análisis de la madurez de la organización

La madurez de la función indica que la organización definida para el mantenimiento está perfectamente condicionada para emprender todos sus proyectos de innovación, sean tecnológicos o de gestión integral de sus recursos. De acuerdo con Clarke y Garside (1997), en este procedimiento se incluirán los siguientes aspectos: compromiso con la implementación, cultura para enfrentar cambios, comunicación interna y externa, gestión de los conflictos, conocimiento y aplicación de herramientas y metodologías de proyecto (Fig. 4).

La madurez es principalmente, la combinación del apoyo o comprometimiento que el entorno le puede ofrecer a la función mantenimiento, en especial de los niveles superiores de la empresa, más la capacidad o conocimiento que se posee de las metodologías relacionadas con la implementación de proyectos, como también tienen una gran influencia la voluntad de la organización en involucrarse en proyectos nuevos, la cantidad y calidad de la información disponible y finalmente la capacidad de solucionar conflictos producto del acceso a los recursos de la empresa.

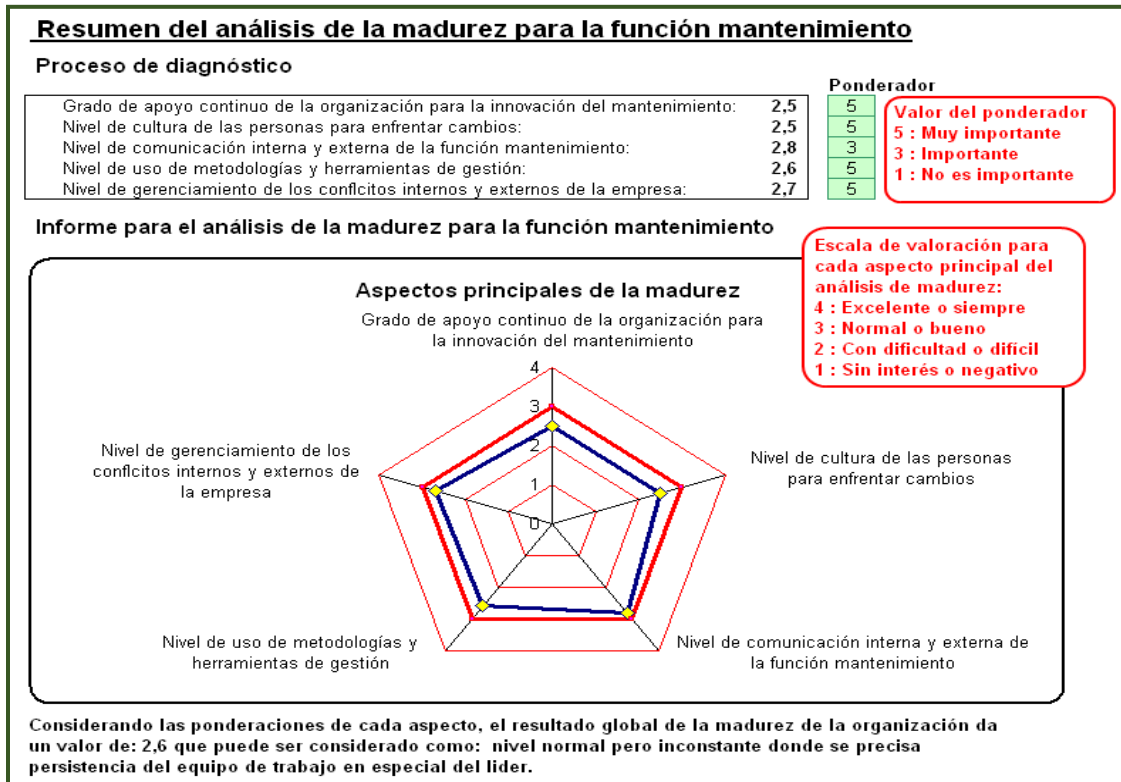
En este punto de la aplicación del procedimiento el administrador decide nuevamente: ¿el nivel de madurez de la organización es el adecuado para enfrentar el proceso de innovación?

Figura 3: Detalle de la gestión de la función mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Resumen con todos los conceptos de la madurez para la organización



Fuente: Elaboración propia

### Módulo definición de los parámetros de selección de la concepción del mantenimiento

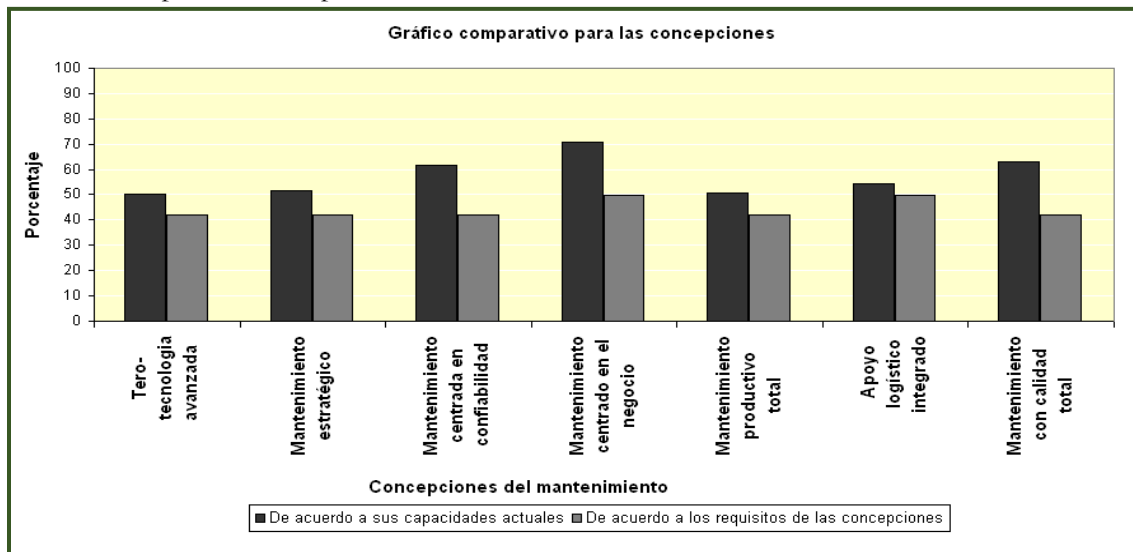
En esta parte del proceso de selección de la concepción del mantenimiento se reúnen todos los datos introducidos hasta este punto del análisis y son contrastados con los requisitos que exigen cada concepción y su campo de aplicabilidad, a fin de recomendar un conjunto de ellas que mejor respondan a las metas de la función mantenimiento. Esta selección se hace en base a los parámetros que el facilitador define de acuerdo con su apreciación sobre las condicionantes de la empresa, los requisitos actuales que son impuestos, el tipo de mercado que enfrenta y las capacidades que posee la función mantenimiento.

El administrador, además, debe evaluar sus capacidades y complementar el análisis implementado en el programa para seleccionar de forma más adecuada, de acuerdo a sus posibilidades, un conjunto de concepciones. Para tal efecto se identifican para cada concepción los requisitos de información y conocimientos, de técnicas y herramientas, de apoyo y logística y de infraestructura. Para cada aspecto, el administrador debe indicar cuales de estos requisitos está en condiciones de poner en práctica inmediatamente. El ideal es que la selección de las concepciones esté basada en aquellas condiciones en las cuales se tienen las más altas capacidades (Fig. 5).

### Módulo análisis económico de las alternativas seleccionadas

La evaluación económica es un paso importante en la selección final de la concepción ya que en esta parte se valora el real impacto de la innovación en la gestión. La ganancia adicional de este análisis es que obliga al equipo de trabajo a investigar y evaluar en profundidad sobre los costos y beneficios relacionados con el mejoramiento de las capacidades instaladas, y sobre las que pueden acceder dentro o fuera de la organización, para así tener valores de acuerdo con su realidad.

Figura 5: Gráfico para las concepciones de mantenimiento analizadas



Fuente: Elaboración propia

El resultado de este módulo es el beneficio neto presente y la tasa interna de retorno. Esta última información debe ser comparada con la tasa exigida por la empresa para los proyectos de inversión y se indica cuál de las concepciones cumple con la condición financiera. Si no existen condicionantes externas, la concepción que resulte en la mayor tasa debería ser implementada.

En la metodología se propone hacer la evaluación económica para dos horizontes de planeamiento: 2 y 4 años,



todo en relación a la estructura de actual costos directos e indirectos de mantenimiento de la empresa. Se proponen estos horizontes para el análisis económico porque en la práctica el período medio para implementar un proceso de innovación varía entre un año y medio y cuatro años (Chan *et al.*, 2005; Rausand, 1998; Chen y Small, 1996).

### Conclusión

El procedimiento presentado para apoyar el proceso de innovación de la gestión del mantenimiento nació de la necesidad de dotar al tomador de decisiones del área, de una herramienta que le permitiera evaluar sus condiciones para adoptar una nueva forma de concepción del mantenimiento y de esta forma elaborar un proyecto real para sus necesidades de innovación. En la aplicación los integrantes del equipo de mantenimiento pudieron evaluar en primera instancia lo siguiente: sus necesidades de preparación en herramientas y metodologías de proyectos, la percepción del entorno de la función mantenimiento en la empresa, las potencialidades de los recursos disponibles, la compatibilización de sus metas con la de la empresa, adaptabilidad de concepciones a distintas áreas de actuación y el volumen de trabajo que implica la implementación de un proceso de innovación, aspectos que deben ser dimensionados antes de emprender un proyecto de innovación. O sea, este procedimiento le revela al equipo humano, a cargo del mantenimiento, su condición actual y cual es la tarea que le espera al frente, para alcanzar las metas que declararon como propias de la función a fin de atender los requerimientos que le impone el negocio de la empresa.

### Referencias

- Al-Najjar, B. *Total quality maintenance. An approach for continuous reduction in costs of quality products*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 2 No. 3, pp. 4-20, (1996).
- Arantes Da Costa, E. *Gestão estratégica*. Editora Saraiva. (2002)
- Balachandra, R. *An expert system for new product development projects*. Industrial Management & Data Systems 100/7, pp. 317-324. (2000).
- Carretero, J., Pérez, J., García-Carballeira, F., Calderón, A., Fernández, J., García, J., Lozano, A., Cardona, L., Cotaina, N. y Prete, P. *Applying RCM in large scale systems: a case study with railway networks*. Reliability Engineering and System Safety 82, pp. 257–273, (2003).
- Chan, F.T.S., Lau, H.C.W., Ip, R.W.L., Chan H.K. y Kong S. *Implementation of total productive maintenance: a case study*. International Journal of production Economics. Volume 95, Issue 1, pp. 71-94. (2005).
- Chen, I. y Small, M. *Planning for advanced manufacturing technology*. International Journal Of Operation & Production Management. Vol. 16, No. 5. pp. 4-24. (1996).
- Chtourou, H., Masmoudi, W. y Maalej, A. *An expert system for manufacturing systems machine selection*. Expert Systems with Applications 28, pp. 461–467. (2005).
- Clarke, A. y Garside, J. *The development of a best practice model for change management*. European Management Journal Vol. 15, No. 5. (1997).
- Fleming, P.V. y Oliveira, F. *Considerações sobre a implementação conjunta de TPM e MCC na indústria de processos*. 12o Congresso Brasileiro de Manutenção da ABRAMAN, outubro de 1997, São Paulo-SP. (1997).
- Forcadell, F. y Guadamillas, F. *A case study on the implementation of a knowledge management*. Strategy Oriented to Innovation Knowledge and Process Management Vol.9 No. 3, pp 162–171, (2002).
- Johannsen, C.G. *Total quality management in a knowledge management perspective*. Journal of Documentation, Vol. 56, No. 1, (2000).
- Kardec, A. y Nascif J. *Manutenção: Função Estratégica*. Ed. Qualitymark, (2003).
- Khan, F.I. y Haddara M.M. *Risk-based maintenance (RBM): a quantitative approach for maintenance/inspection scheduling and planning*. Journal of Loss Prevention in the Process Industries N° 16 pp. 561–573, (2003).

- Muller, A., Suhner, M.-C. y Iung, B., *Formalisation of a new prognosis model for supporting proactive maintenance implementation on industrial system*. Reliability Engineering and System Safety (2007), doi:10.1016/j.ress.2006.12.004
- Murthy, D.N.P., Atrens, A. y Eccleston J.A. *Strategic maintenance management*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 8 No. 4. (2002).
- Nieto, M. *Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm*. European Journal of Innovation Management. Volume 7, Number 4, pp. 314-324. (2004).
- Papazoglou, I.A., Bellamy, L.J., Hale, A.R., Aneziris, O.N., Ale, B.J.M., Post, J.G. y Oh J.I.H. *I-Risk: development of an integrated technical and management risk methodology for chemical installations*. Journal of Loss Prevention in the Process Industries 16, pp. 575–591 (2003)
- Pratali, P. *Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise*. European Journal of Innovation Management. Volume 6, Number 1, pp. 18-31. (2003).
- Rausand, M. *Reliability centered maintenance*. Reliability Engineering and System Safety. No. 60. (1998).
- Sherwin, D. *A review of overall models for maintenance management*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 6 No. 3, pp. 138-164. , (2000).
- Swanson, L. *Linking maintenance strategies to performance*. Int. J. Production Economics No.70. (2001).
- Teixeira, A. *Multicriteria decision on maintenance: spares and contract planning*. European Journal of Operational Research 129. (2001).
- Tsuchiya, S. *Quality maintenance: zero defects through equipment management*. Productivity Press, Cambridge, MA, p.4, (1992).
- Waeyenbergh, G. y Pintelon, L. *A framework for maintenance concept development*. International Journal of Production Economics 77, pp. 299-313, (2002)
- Waeyenbergh, G. y Pintelon, L., *CIBOCOF: A framework for industrial maintenance concept development*, International Journal of Production Economics (2007), doi:10.1016/j.ijpe.2006.10.012

## Rentabilidad a través de la venta de productos no apetecidos en el mercado

**Julio Ernesto Mora Aristega**

Universidad Técnica de Babahoyo

[jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)

**Magdalena Rosario Huilcapi Masacon**

Universidad Técnica de Babahoyo

[mhuilcapi@utb.edu.ec](mailto:mhuilcapi@utb.edu.ec)

**Diana Carolina Escobar Mayorga**

Universidad Técnica de Babahoyo

[descobar@utb.edu.ec](mailto:descobar@utb.edu.ec)

### Resumen

La investigación se desarrolló en la empresa Parque de la Paz dedicada a la comercialización de productos memoriales, cuyo objetivo fue: establecer la relación que existe entre los sistemas de ventas aplicados por empresas y los niveles de rentabilidad; para lo cual se aplicó una metodología de tipo cualitativa con un enfoque básico que permitió conocer el comportamiento de las variables, empleando un análisis estadístico basado en el uso de una técnica como la encuesta, aplicada a los gerentes de las empresas y los clientes y posibles clientes; que permitió concluir que el sistema de administración y de ventas de las empresas incide en forma negativa en la rentabilidad de la organización, debido a que no poseen las estrategias adecuadas para captar más clientes, lo cual no permite alcanzar las metas de ventas, al no colocar el producto el índice de cobranzas y de efectivo se ve disminuido, además el mercado en el que se desenvuelven las actividades de comercialización de los productos memoriales en Babahoyo, es limitado porque los clientes potenciales tienen una aversión por los productos que se ofrecen, los precios son considerados altos, y uno de los factores que más limita el mercado es la falta de cultura de prevención.

**Palabras claves:** Ventas, presupuesto, mercado, rentabilidad.

### Abstract

The research was carried out in the companies dedicated to the commercialization of memorials, whose objective was: to establish the relationship that exists between the systems of sales applied by companies and the levels of profitability; For which a qualitative type methodology was applied with a basic approach that allowed to know the behavior of the variables, using a statistical analysis based on the use of a technique like the survey, applied to the managers of the companies and the clients and possible customers; Which allowed to conclude that the administration and sales system of the companies negatively affects the profitability of the organization, because they do not have adequate strategies to attract more customers, which does not allow the achievement of sales targets, In addition, the market in which the activities of commercialization of the memorials products in Babahoyo are located, is limited because the potential customers have an aversion for the products that are offered, the Prices are considered high, and one of the factors that most limits the market is the lack of prevention culture.

**Keywords:** Sales, budget, market, profitability.

## Introducción

La empresa Parque de la Paz es una organización guayaquileña que pertenece a una asociación de abogados de la misma ciudad, con sucursales denominados satélites en las ciudades de: Daule, Durán, Machala, Pasaje, Babahoyo, Santa Rosa; brinda los servicios memoriales como: bóvedas con y sin ubicación, a propiedad, panteones, mausoleos, lotes, servicios exequiales, capilla ardiente, lloronas, entre otros.

Esta empresa pionera en los negocios de comercialización de servicios exequiales y productos memoriales en Ecuador posee algunos planes de financiamiento para la venta de sus productos a la población de Babahoyo y sus sectores aledaños.

La investigación sobre la rentabilidad a través de la venta de los productos memoriales, se realizó en la empresa Parque la Paz Satélite Babahoyo, cuyas áreas administrativa y gerencia se encuentran ubicadas en la ciudad del mismo nombre parroquia urbana Camilo Ponce, las instalaciones del cementerio se ubican en la vía Babahoyo – Juján y luego en la vía a Chilintomo kilómetro uno.

Las actividades de comercialización se realizan en las parroquias urbanas y áreas circundantes de Babahoyo lo que limita el campo de acción de esta empresa, debido a que el mercado objetivo es pequeño, esta situación genera que la rentabilidad de la empresa sea reducida, creando problemas de estabilidad financiera en el mercado, debido a que el Satélite Babahoyo tiene sus costos fijos en los que incurre para poder entregar el servicio y mantenerse en el mercado.

Existen factores que afectan la comercialización de los productos memoriales tales como son la aversión por los mismos de parte de los clientes, así como también la cultura de prevención en la ciudad de Babahoyo y considerar que los productos no son necesarios hasta que no se presenten los momentos inevitables de la muerte de un familiar o del clientes mismo.

Los productos memoriales o exequiales tales como bóvedas y capilla ardiente, se han convertido en una necesidad, el hecho de prevenir y aceptar estos servicios y productos ubican a la población en una situación normal a nivel de América Latina en la que la comercialización de los productos exequiales ha ido creciendo con el tiempo, los primeros años para las empresas dedicadas a este tipo de negocios fueron muy duros, en la actualidad con un mercado más maduro y potencial las ventas han mejorado y por ende la rentabilidad, sin embargo este escenario no es del todo estático, siempre se debe de innovar y estar atento a las señales y los cambios que se van presentado; la innovación es relevante si cubre necesidades latentes, que solo se hacen tangibles cuando nace el producto que satisface; es decir, si crea una oferta que genera su propia demanda. En casos resulta difícil disminuir el riesgo asociado, porque la investigación de mercado sobre productos que aunno existen es muy precisa. (Pérez Moya, 1997)

La comercialización de los productos memoriales en los países de América Latina se la realiza a la par de la tecnología, la información de los productos llega a los clientes potenciales por diversas líneas de canalización de la información, tales como foros interactivos, chat, blog, redes sociales, conversaciones en líneas interactuadas, sin dejar de lado la tradicional visita de los vendedores que ofrecen los paquetes de servicios de estas empresas; además también se realizan convenios con las empresas aseguradoras y a través de ellas se colocan los productos; existe una ventaja que favorece la comercialización de estos productos tales como: la extensión de las ciudades, los factores culturales, la aceptación de los productos como cualquier otro y el nivel económico, proporcionando así un incremento de la rentabilidad de las empresas.

En Ecuador existen diversas empresas dedicadas a la comercialización de productos exequiales, entre las más representativas se encuentran: Jardines de la Paz, Parque de la Paz, Jardines del Valle, Parques del Recuerdo, Corporación Vida, Jardines de la Esperanza, Junta de Beneficencia de Guayaquil, Parque Santo del Ecuador, Camposanto Metropolitano, Sociedad Funeraria Nacional, entre otras; (Cámara de Comercio, 2015) ellas realizan sus ventas a través de las visitas en las que los vendedores presentan los servicios y buscan las mejores opciones que al cliente le pueden interesar, incrementan sus ventas a través de las redes sociales, trípticos y cualquier otra herramienta que le permita llegar al cliente de acuerdo a la necesidad que este tenga; con todos estos esfuerzos el nivel de ventas se encuentra acorde a los mismos y a las metas planteadas, incluso en el mismo Parque de la Paz en los Satélites de Daule, Guayaquil y otros las ventas están acordes a las metas, claro que en todas estas empresas existen factores que favorecen la tarea como: El nivel socioeconómico y el nivel cultural que son factores primordiales a la hora de vender estos servicios y productos.

La empresa Parque de la Paz, Satélite Babahoyo, posee debilidades en el sistema de administración y de ventas, pues no ha logrado el éxito administrativo y financiero hasta la presente; la rentabilidad se encuentra por debajo de las metas, por no saber cómo manejar adecuadamente los recursos humanos que trabajan en ventas, por la falta de motivación y compromiso del personal, además de no diseñar estrategias efectivas que le permitan lograr el índice de rentabilidad necesario, de tal forma que pueda compararse en rentabilidad con otros satélites de la misma organización.

Siendo la administración una ciencia social, está compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a grupos humanos permite establecer formas lógicas de esfuerzo conjunto, a través de los cuales se puede alcanzar objetivos comunes que individualmente no es posible alcanzarlos; cuando se habla de administración, siempre se debe de pensar en el ser humano y por lo tanto su marco de referencia, principios y medios; por su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos, por ello sus métodos deben ser regidos por reglas que tengan tal criterio, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo conjunto permanente si tales factores constituyen el centro o lo más importante.

La comercialización es el conjunto de las acciones orientadas a mercantizar productos, bienes o servicios, (McCarthy & Perreault, 1987) las técnicas de mercadeo abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de comercialización. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar varias actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercadería o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. Así, comerciar un producto es encontrar para él la presentación y la preparación susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de comercialización y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal. (Ugarte, 2003).

El término memorial es empleado para definir un producto como sinónimo de recuerdo a un ser, abarca: bóvedas, servicios exequiales, lotes de terrenos en cementerios, panteones, mausoleos y productos utilizados en los funerales de los seres humanos.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. (Blank BUBIS, 2013).

El plan de ventas es un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio. Para ello, es normal que el punto de comparación sea la venta que se registró en el periodo anterior.

El pronóstico de ventas que queda registrado dentro del plan, es por ello considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización. (Kotler, 2007).

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. (Zamora, 2011).

La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y se define como: toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio, además, que es en este punto, donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades: investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio. (Fisher & Espejo, 2001).

El término marketing viene del vocablo inglés market que significa mercado, que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de vender o comprar respectivamente, bienes y/o servicios por algo de valor. Los mercados centrales son lugares adecuados donde compradores y vendedores pueden convocarse frente a frente para intercambiar bienes y servicios. (Stanton, Etzel, & Walker, 2012).

En este contexto la comercialización positiva representa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan, significa conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar propicio y a costo conveniente.

Los productores, consumidores y los especialistas en comercialización, los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización, las funciones se pueden desplazar y compartir; desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien, pero desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones, además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción. (Fisher & Espejo, 2001)

El desempeño de la comercialización ha cambiado en los últimos tiempos, las decisiones comerciales son muy importantes para la superación de una firma. (Lazo & Corbin, 2003), el planeamiento de la estrategia comercial significa encontrar oportunidades atrayentes y elaborar estrategias comerciales beneficiosas. Una estrategia comercial especifica un mercado meta y una mezcla comercial acorde.

Un mercado meta. Esto es, un grupo bastante homogéneo de clientes a los que la firma desea atraer, una mezcla comercial, esto es, las variables controlables que la empresa concierta para satisfacer a este grupo meta.

La comercialización por metas considera que una mezcla comercial se adapta para que satisfaga las necesidades de los clientes; la estrategia comercial establece un mercado meta y una mezcla comercial. El plan comercial es una exposición escrita de la estrategia comercial y de los pormenores de tiempo para realizar la estrategia; el plan también lleva procesos de control, de modo que quien lo ejecute pueda saber si marcha bien o no. (Stanton, Etzel, & Walker, 2012).

Siendo la rentabilidad la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

La rentabilidad es una variable clave en las decisiones de inversión permite comparar las ganancias actuales o esperadas de varias inversiones con los niveles de rentabilidad que se necesitan, la misma que indica que nos e estaría satisfecho con un nivel por debajo de lo esperado.

Conocido como capital de trabajo es una inversión fundamental para el éxito o fracaso de un negocio es la que se debe hacer en capital de trabajo, el proyecto puede considerar la inversión en todos los activos necesarios para poder funcionar adecuadamente, pero si no contempla la inversión en el capital necesario para financiar los desfases de caja durante su periodo. (Sapag, 2006).

Se debe entender por inversión la materialización de recursos financieros o capital para adquirir bienes, servicios, infraestructura o insumos destinados a la operación de un negocio; de cierta forma, se estaría disponiendo de recursos actuales, propios o financiados. (Guajardo, 2002).

La rentabilidad económica se establece como indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos, además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

La rentabilidad financiera es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. (Guajardo, 2002) el cálculo de la rentabilidad, describe que los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos. (Brealy & Myers, 2003).

La rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto, es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado: Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria; debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados; también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta. (Sánchez Ballesta, 2002).

El Estado de resultados es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa a través de un periodo, ya sea de un mes, tres meses o un año. En estos casos, el estado de ganancias y pérdidas debe mostrarse en etapas, ya que al restar a los ingresos los costos y gastos del periodo se obtienen diferentes utilidades hasta llegar a la utilidad neta. (Guajardo, 2002) invertir dinero es poner el dinero en algún tipo de instrumento financiero, llámese acciones, bonos, fondos mutuos, esperando más dinero a cambio.

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

### Metodología

En este proceso se utilizó la investigación básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teóricos, aunque sus alcances serán prácticos; los métodos de investigación científica que fueron utilizados son: Método de observación a través de este proceso se logró obtener ciertos rasgos existentes con el objeto de la investigación determinando su incidencia o no en el problema que se asiste, cuyo análisis conllevó a proponer las soluciones y el método inductivo, este método permitió observar fenómenos particulares llegando a conclusiones y premisas generales, que ayudaron a comprender los hechos; esta investigación se caracteriza por la toma de información escrita que se tomaron de archivos o centros de información, que constan en libros, revistas, folletos.

La población para el trabajo de investigación se ha compuesto del personal administrativo y de ventas, gerencial y clientes potenciales de la Empresa Parque la Paz Satélite Babahoyo.

Para las unidades de observación del personal administrativo y ventas, gerencial, por tratarse de una población finita se trabaja con la totalidad:

Unidades de Observación	Total	Muestra	Porcentaje
Personal administrativo	6	6	100%
Personal de Ventas	30	30	100%
Clientes potenciales	512	166	32%
<b>Total</b>	<b>548</b>	<b>202</b>	<b>37%</b>

### Resultados

Los resultados de la investigación se detallan a través de la información obtenida de la aplicación de la encuesta como técnica de investigación.



**Tabla N° 1:** Acciones para ampliar el mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	13
No	5	87
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores

El 87% del personal administrativo de la organización manifiesta que el departamento administrativo no emprende acciones que resulten en una ampliación del mercado en el que se desenvuelven las actividades de comercialización, lo que a su juicio perjudica la rentabilidad de la organización.

**Tabla N° 2:** Factores que limitan el mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cultura	2	33
Economía	2	33
Aversión	2	34
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores

La mayoría del personal administrativo de la organización considera que la cultura es un factor decisivo para ampliar el mercado, puesto que las personas en Babahoyo no tienen en su mayoría la costumbre de la prevención, el 33% considera que la economía es uno de factores que también afecta las ventas, ambos afectan significativamente la rentabilidad de la empresa.

**Tabla N° 3:** Mercado de operación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy amplio	0	0
Amplio	0	0
Normal	0	0
Reducido	5	83
Mínimo	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores

El personal de administrativo considera que el mercado de operación de la organización es reducido, una minoría manifiesta que es mínimo, como se observa las actividades se desenvuelven en un mercado bastante limitado lo que afecta la rentabilidad de la empresa y limita las actividades de ventas que realiza el personal, es un factor determinante para lograr los objetivos de rentabilidad de la organización.

**Tabla N° 4:** Estrategias empleadas en la administración

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	0	0
Muy buenas	2	33
Buenas	3	50
Regulares	1	17
Insuficientes	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

La mitad del personal de administrativo considera que las estrategias empleadas por la administración son buenas, pero que no dan los resultados esperados, mientras que un 17% manifiesta que son regulares y por ello no dan los productos que se esperan de ellas, un 33% las considera muy buenas, pero que el mercado no es bueno, por ello se limitan, si se combinan las estrategias con el mercado limitado el resultado no es alentador, por ello la administración debe reforzarse con estrategias alentadoras, que permitan alcanzar los niveles de rentabilidad deseados.

**Tabla N° 5:** Rentabilidad de la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	0	0
Muy buenas	0	0
Buenas	0	0
Regulares	4	67
Insuficiente	2	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 67% de los encuestados considera que la rentabilidad de la organización es regular, mientras que el 33% considera que es insuficiente, por lo cual se deben emprender acciones que permitan mejorarla, como se puede determinar en base a las opiniones de los encuestados la rentabilidad tiene que ser mejorada lo más pronto posible es necesario entonces modificar las estrategias de ventas y financieras de la empresa.

**Tabla N° 6:** Nivel de aporte de un plan de ventas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	67
Medio	2	33
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 67% de los encuestados considera que un plan de ventas ayudaría a la organización a mejorar el nivel de las ventas y por ende la rentabilidad, mientras que solo un 33% considera que el nivel de aporte de un plan de ventas sería medio, sino se trabaja en el personal para que se sienta comprometido con la organización, el plan de ventas debe tener un análisis concreto de las actividades de la organización tanto a nivel interno como de los factores externos que le afectan.

**Tabla N° 7:** Estrategias para mejorar la administración de la organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Plan de negocios	1	17
Plan de ventas	4	67
Manuales administrativos	1	16
Reingeniería de personal	0	0
Otros	0	0
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 67% de los encuestados considera que un plan de ventas es la herramienta ideal para mejorar la administración de la organización y elevar la rentabilidad, mientras que un 17% considera que se debe establecer un plan de negocios, mientras que un 16% manifiesta que los manuales administrativos son las bases para mejorar, con estos resultados es menester que la empresa tenga un plan de ventas basado en la corrección de las falencias detectadas a través de esta investigación.

**Tabla N° 8:** Empeñamiento de estrategias de ventas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	27
No	22	73
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 73% de los encuestados manifiesta que el departamento de ventas no emprende acciones positivas que conlleven a la ampliación del mercado, para la captación de nuevos clientes, sino que se limitan a recorrer la misma zona; en base a esta determinación, se establece que el personal de ventas debe contar con otras estrategias que permitan incrementar la utilidad de la empresa.

**Tabla N° 9:** Factores limitantes del mercado.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cultura	6	20
Economía	13	43
Aversión	11	37
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 43% de los encuestados manifiesta que uno de los factores que limita el mercado es la economía, debido a la situación del país y que considerando la naturaleza los productos ofertados también influye bastante la aversión que tienen las personas por los productos memoriales, un 20% le atribuye las bajas ventas a la cultura de la sociedad Bahoyense, con estos antecedentes el plan de ventas diseñado para la empresa debe contener estrategias en las que el producto se vea como una necesidad, de tal forma que los clientes pierdan el miedo al producto.

**Tabla N° 10:** Calidad de las estrategias de ventas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	0	0
Muy buenas	2	7
Buenas	6	20
Regulares	22	73
Insuficientes	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 73% del personal de ventas considera que las estrategias empleadas en el proceso, son regulares, ya que no dan mayores resultados puesto que las ventas son bajas y el nivel de rentabilidad de la organización se ve afectado, un 20% las considera buenas y solo un mínimo 7% cree que son muy buenas, el plan de ventas que diseñe la organización debe reforzar las técnicas de ventas para poder fidelizar los clientes cuando se les presenten necesidades de producto de esta naturaleza.

**Tabla N° 11:** Motivación de para el personal de ventas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	7
Medio	27	90
Bajo	1	3
Inexistente	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 90% de los encuestados manifiesta que la motivación que recibe de parte de los jefes para realizar su trabajo de ventas de productos memoriales es media, por ende no están totalmente predispuestos por la falta de incentivos, un 7% considera que tiene una alta motivación y un 3% la considera baja, en el plan de ventas debe reforzarse la motivación al personal de ventas a fin de garantizar el compromiso con la empresa en elevar la rentabilidad de la misa.

**Tabla N° 12:** Calificación de la rentabilidad de la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy buena	0	0
Buena	0	0
Regular	28	93
Insuficiente	2	7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 93% de los encuestados manifiesta que la rentabilidad de la empresa es regular, debido a que las ventas son bajas y las cobranzas también, el índice de ganancia de la organización es mínimo, el 7% considera que la rentabilidad es insuficiente para mantener a la organización, ante estas opiniones es un compromiso de la administración elevar el grado de rentabilidad de la empresa, para ello las estrategias que se diseñen para el efecto deben contener acciones claras que permitan a los clientes pensar en Parque de la Paz como la primer opción para adquirir productos memoriales.

**Tabla N° 13:** Énfasis para mejorar las ventas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	10	33
Cobranzas	0	0
Gerencia	0	0
Motivación	20	67
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 67% de los encuestados considera que se pueden mejorar las ventas si se pone énfasis en aspectos fundamentales tales como: la motivación a los vendedores, en sueldos y trato; mientras que 33% cree que se pueden mejorar las ventas si se fortalece la administración de la empresa; siempre se puede mejorar y las ventas se pueden elevar si el equipo de trabajo se encuentra motivado para hacerlo, por ello las estrategias del plan de ventas deben considerar a la motivación como un factor clave para el mejoramiento de la rentabilidad.

**Tabla N° 14:** Énfasis para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	3	10
Ventas	22	73
Cobranzas	5	17
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 73% de los encuestados considera que la rentabilidad de la empresa es regular, pero que se puede mejorar si se pone énfasis en aspectos fundamentales como las ventas, un 17% considera que la rentabilidad tiene como punto estratégico las cobranzas, para aumentar el efectivo y un 10% cree que se debe mejorar el sistema administrativo para elevar la rentabilidad; factores como ventas, administración y cobranzas son importantes para mejorar el nivel de rentabilidad de la organización, mientras funcionen como equipo de trabajo, en el plan de ventas de deben integrar los tres factores para lograr el éxito esperado.

**Tabla N<sup>a</sup> 15:** Aporte de un plan de ventas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	20	67
Medio	10	33
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 67% de los encuestados considera que el aporte de un plan de ventas a las finanzas de la organización sería alto, puesto que la base de la rentabilidad son las ventas, solo un 33% considera que el aporte de un plan de ventas a las finanzas de la organización sería medio, sino no se trabaja en el compromiso de los vendedores y en la motivación; con el plan de ventas se mejorará el nivel de rentabilidad de la empresa, debido a que con estrategias organizadas se podrá elevar el nivel de ventas y por ende de rentabilidad de la organización.

**Tabla N<sup>a</sup> 16:** Estrategia para mejorar las ventas.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Plan de negocios	3	10
Plan de ventas	22	73
Manuales administrativos	0	0
Reingeniería de personal	5	17
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de ventas de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 73% del personal encuestado manifiesta que un plan de ventas sería la estrategia ideal para mejorar las ventas, puesto que ayudaría a organizar al personal y las acciones a seguir surtirían más efectos, un 17% considera que una reingeniería de personal daría el resultado apropiado en las ventas y un 10% cree que con una plan de negocios bien estructurado se mejorará la situación económica de la organización, hay que tomar en consideración la opinión de la mayoría del personal de ventas, diseñando un plan de ventas.

**Tabla N° 17:** Precios de productos memoriales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Altos	105	63
Aceptables	51	37
Bajos	0	0
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 63% de los encuestados manifiestan que los precios de los productos memoriales por lo general son altos, lo que impide que se encuentren dentro del presupuesto familiar, sin embargo el 37% los considera aceptables dentro del mercado y asume que se pueden pagar con un poco de esfuerzo económico, en el plan de ventas se debe considerar los precios como un factor decisivo al momento de entregar un producto, puesto que estos no se pueden bajar, los plazos deben ampliarse o mejorar el financiamiento.

**Tabla N° 18:** Importancia de los productos memoriales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	52	31
Precio	98	59
Forma de venta	16	10
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 59% de los clientes potenciales considera que el factor más importante al momento de adquirir un producto memorial es el precio, puesto que sin los recursos económicos en el momento de necesitarlos no se pueden adquirir los productos, ante este hecho y debido que no se pueden disminuir los precios es importante que se tomen en consideración los plazos necesarios para que los clientes puedan tener su producto en el momento en que lo necesiten.

**Tabla N° 19:** Canales para la comercialización de productos memoriales.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	10	6
Visitas	19	11
Televisión	54	33
Redes Sociales	81	49
Espacios radiales	2	1
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Empresa Parque de la Paz.

**Elaborado por:** Los autores.

El 49% de los posibles clientes considera que uno de los canales ideales para recibir oferta de productos memoriales, sería a través de las redes sociales, sin embargo, la televisión también se considera como un medio alternativo para la misma causa, en el plan de ventas de la organización se deben considerar estas estrategias como base para la canalización y distribución de los productos memoriales de la organización.

### Conclusiones

El sistema de administración y de ventas de la Empresa Parque de la Paz Satélite Babahoyo incide directamente en forma negativa en la rentabilidad de la organización, debido a que no posee las estrategias adecuadas para captar más clientes lo que no permite alcanzar las metas de ventas, al no colocar el producto el índice de cobranzas y de efectivo se ve disminuido; el mercado en el que se desenvuelven las actividades de comercialización de los productos memoriales de la empresa Parque de la Paz Satélite Babahoyo, es limitado porque los clientes potenciales tienen una aversión por los productos que ofrece la organización, los precios son considerados altos, además que las personas no se encuentran en una situación económica propicia para la negociación, y uno de los factores que más limita el mercado es la falta de cultura de prevención.

La empresa aplica estrategias administrativas que no favorecen la gestión y estrategias de ventas que no aportan a la ampliación del mercado, puesto que solo utilizan la visita puerta a puerta y no lo han realizado en todo el territorio local, los precios no son adecuados y los productos no son presentados en forma que capten la atención y creen la necesidad de adquirirlos en el público objetivo, la rentabilidad de la organización es baja, en función de que la empresa no cumple con las metas de ventas asignadas tanto en ventas como en cobranzas, no cumple con la cuota para cubrir los costos operacionales del satélite, siendo un factor decisivo las ventas el no aumentarlas en un mercado limitado, ha creado obstáculos en el crecimiento de la empresa.

### Referencias

- Blank Bubis, L. (2013). *La administración de las organizaciones: Un enfoque estratégico*. Cali, Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.
- Brealy, R., & Myers, S. (2003). *Inversión de Capital y Valoración*. Madrid: Mc Graw Hill Professional.
- Cámara de Comercio. (2015). *Informe de Comerciantes*. Guayaquil: Cámara de Comercio.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2001). *Casos de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Grande, I. E. (2005). *Marketing de los Servicios*. Madrid: Esic.
- Guajardo, E. (2002). *Administración de la Calidad Total*. México: Pax.
- Kotler, P. (2007). *Fundamentos de Marketing*. España: Pearson Educación.
- Lazo, H., & Corbin, A. (2003). *La Dirección en Marketing*. México: Francisco Casanovas.
- McCarthy, J., & Perreault, W. (1987). *Comercialización: Un enfoque Gerencial*. Madrid: El Ateneo.
- Peréz Moya, J. (1997). *Estrategia y Gestión de Habilidades Directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de la Rentabilidad de la Empresa*. Madrid, España.
- Sapag, N. (2006). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. Madrid: Pearson Educación.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. J. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Ugarte, J. P. (2003). *Administración de la Vida*. España: Antropos.
- Zamora, I. (2011). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa*. Madrid: EAE.





# CAPÍTULO III

LA UNIVERSIDAD DE CARA AL NUEVO PARADIGMA  
DE ADMINISTRACIÓN

## ¿Somos investigadores y científicos?, la duda ofende...

**Gerardo Sánchez Ambriz**

Universidad Nacional Autónoma de México, FES Cuautitlán  
[gerardos@unam.mx](mailto:gerardos@unam.mx)

**José de Jesús Pérez Balbuena**

Universidad Nacional Autónoma de México, FES Cuautitlán  
[bpj423@gmail.com](mailto:bpj423@gmail.com)

**Adriana Yáñez Hernández**

Universidad de Cuautitlán Izcalli, campus Lago  
[yanez0807@hotmail.com](mailto:yanez0807@hotmail.com)

### Resumen

El propósito de la ponencia es describir los principios teóricos de la ciencia, el método científico y la metodología de la investigación, así como sus aplicaciones en el proceso de investigación científica, adoptando el modelo: Introducción, Métodos, Resultados y Discusión (IMRyD) desde un ángulo amigable y vivencial con el fin de que los educandos de pregrado y posgrado, formulen investigaciones formales y superen las etapas de indagación; argumentando y demostrando que la ciencia no es algo inalcanzable o impenetrable, sino una actividad cotidiana, sistemática, con procesos y procedimientos accesibles. El rigor científico lejos de inhibir la libertad o la creatividad las alienta. La experiencia de hacer ciencia es y siempre debería ser divertida. El tipo de investigación es mixta, el alcance descriptivo, con un diseño de investigación no experimental (transversal), enfoque triangular con énfasis en lo vivencial. Los resultados significativos fueron que los estudiantes lograron familiarizarse con el modelo IMRyD, de larga tradición para la elaboración de trabajos científicos (Day, 2005; González y Máttar, 2010; Miyashiro, 2014); mostraron interés y compromiso con las tareas científicas y sus procesos; además, la estrategia vivencial aportó un espacio de construcción de aprendizaje a partir de sus conocimientos previos, la creatividad y la imaginación.

**Palabras Claves:** Ciencia, Método Científico, Metodología de la Investigación, Investigación Científica

### Abstract

The purpose of the paper is to describe the theoretical principles of science, the scientific method and the methodology of the research, as well as its applications in the scientific research process, adopting the model: Introduction, Methods, Results and Discussion (IMRyD) since A friendly and experiential angle so that the students of undergraduate and postgraduate, formulate formal investigations and surpass the stages of investigation; Arguing and demonstrating that science is not something unattainable or impenetrable, but a daily, systematic activity with accessible processes and procedures. Scientific rigor far from inhibiting freedom or creativity encourages them. The experience of doing science is and should always be fun. The type of research is mixed, the descriptive scope, with a non-experimental (transverse) research design, triangular approach with an emphasis on the experiential. The significant results were that the students could familiarize themselves with the IMRyD model, with a long tradition for the elaboration of scientific works (Day, 2005; Gonzalez and Mattar, 2010; Miyashiro, 2014); Showed interest and commitment to the scientific tasks and their processes; In addition, the experiential strategy provided a space for building learning from their previous knowledge, creativity and imagination.

**Keywords:** Science, Scientific Method, Investigation Methodology, Scientific Research

## **Introducción**

A nivel global un número significativo de gobiernos, personas y organizaciones están inmersas en la denominada Sociedad del Conocimiento, en la que una parte significativa de la actividad humana y la generación de riqueza proceden de la creación, diseminación y utilización del conocimiento, apoyadas en producción, manipulación y uso de la información. El cambio significativo y evolución de nuestra sociedad está representado en el conocimiento, su forma y contenido, significado, responsabilidad y en lo que conlleva ser una persona competente, creativa e innovadora. En este entorno el conocimiento se genera, usa y difunde con rapidez.

El quehacer científico evoluciona exponencialmente y no siempre con suficientes filtros de calidad; asistimos a cambios profundos en las actitudes, valores y pautas de comportamiento de los graduados e investigadores, que reclaman una formación flexible, crítica y estratégica que interiorice en el valor de la docencia e investigación mediante la promoción del uso inteligente y competente de la misma; sin embargo, pese a este cambio se observa en los educandos dificultades para relacionarse con los principales postulados de la ciencia, el método científico, la metodología de la investigación y los modelos educativos, así como con la abundancia de información que han propiciado las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Particularmente en México y posiblemente en otras naciones latinoamericanas, como puede ser el caso de Ecuador, sus docentes y educandos experimentan una especial problemática cuando tienen su primera experiencia en el desarrollo de una investigación formal (Protocolo de investigación, Trabajos académicos, Tesis, entre otros); un “pánico” que les atemoriza por el desconocimiento de ¿cómo sistematizar el conocimiento? ¿Cuál es la vertiente principal de conocimientos de su objeto de estudio? ¿Probabilidades de éxito? ¿Existencia de literatura? Lo que hace que su corazón casi sufra un infarto. Ante ello posiblemente algunos desistieron de involucrarse en tareas científicas, pero otros tienen la oportunidad de realizar un doble esfuerzo y salir adelante.

Ante este panorama es importante superar el reto y, por ende, entender que: todas las personas que se ostentan como investigadores y científicos hablan desde su propia perspectiva; el escuchar o leer las versiones diferentes ofrece un panorama claro. El pensar diferente no nos convierte en enemigos. La diversidad nos enriquece.

Cada experiencia representa una vivencia y en ese contexto la presente disertación, tiene como propósito: resaltar la importancia del dominio de los postulados básicos de la ciencia, el método científico y la metodología de la investigación como elementos cognitivos y vivenciales de la investigación científica capaz de producir y transmitir el saber científico en pro de la solución de los problemas nacionales e internacionales que enfrentan nuestras Instituciones Educativas.

## **Importancia del Problema**

### **El Antecedente**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen como función primordial: docencia, investigación, extensión de la cultura y evaluación; didácticamente el abordar los procesos de investigación científica no siempre es una tarea fácil para los estudiantes de pregrado e incluso de posgrado, particularmente porque de alguna manera ello trastoca su área de confort y exige disciplina y método o métodos. Las técnicas propias del quehacer científico requieren de práctica para asimilarse y un soporte teórico que justifique su utilización, lo cual está íntimamente relacionado con la indagación: ubicación, revisión y análisis de la literatura con el fin de visualizar los métodos, técnicas y procedimientos que serán la base cognitiva de su quehacer científico.

Aunado, a las funciones tradicionales que tienen las IES, en el presente milenio también están obligadas a desarrollar una “Tercera Misión” orientada a la innovación, emprendimiento y compromiso social mediante la vinculación con su entorno (Bueno y Casani, 2007). Esa misión también es enunciada como “transferencia de conocimiento a la sociedad” (Instituto de gestión de la innovación y del conocimiento UPV, 2004, párr. 1) y está sustentada en la innovación, el compromiso social y el emprendimiento (García-Peñalvo, 2016).

Didácticamente el abordar los procesos de investigación científica no siempre es una tarea fácil para los estudiantes de pregrado e incluso de posgrado, particularmente porque de alguna manera ello trastoca su área de confort y exige disciplina y método o métodos. Las técnicas propias del quehacer científico requieren de práctica para asimilarse y un soporte teórico que justifique su utilización, lo cual está íntimamente relacionado con la indagación: ubicación, revisión y análisis de la literatura con el fin de visualizar los métodos, técnicas y procedimientos que serán la base cognitiva de su quehacer científico.

En ese quehacer una cosa es revisar o averiguar, otra lo es investigar y una distinta es transmitir y diseminar los resultados de la investigación. Una redacción clara, por ejemplo, sin duda es clave del éxito en ese último propósito; no obstante, resulta pertinente adoptar una estructura o un modelo para sistematizar la indagación, el orden de los datos, jerarquizar la información y la ilación de los párrafos e ideas para conformar un *corpus* que dé noción precisa de lo que se ha hecho, cómo se ha llevado a cabo y por qué o para qué.

En ese contexto, este trabajo reivindica la idoneidad del modelo: introducción, métodos, resultados y discusión (IMRyD), con larga tradición en el ámbito científico (Day, 2005; González y Máttar, 2010; Miyashiro, 2014). No obstante, fue en 1972 cuando la *American National Standards Institute* lo instauró como requisito para la presentación de artículos científicos. Actualmente es utilizado en la preparación de tesis, conferencias o ensayos (Camps, 2007; Sánchez y Angeles, 2017).

IMRyD, como modelo, aporta y exige claridad en el trabajo de investigación, contribuye a la coherencia del texto y facilita la revisión por Pares con base en que su estructura es de uso generalizado a nivel internacional; además, constituye una guía práctica para el desarrollo de la investigación toda vez que parte de los antecedentes, continúa con la estructura, el contexto, que deviene en lo que hoy se denomina Estado del Arte, y concluye con perspectivas, implicaciones y prospectiva del tema estudiado.

Educade (2014) halla en el modelo IMRyD bondades para la redacción clara y lograr una visión del proceso que dio lugar al trabajo de investigación científica que se reporta: la revisión de antecedentes, el estado del arte, estado de conocimientos, marco teórico o revisión de la literatura, hasta la discusión de los resultados y sus implicaciones, que se refieren a las contribuciones del trabajo a la literatura del tema abordado; además, la estructura contribuye a evaluar coherencia en la argumentación y consistencia entre las partes que integran el trabajo.

Tal proceso exige insoslayablemente una redacción con atributos de ser concisa, precisa y directa. Escribir ayuda a comprender el tema, desarrollar --desde un nivel metacognitivo-- una conversación interior que facilitará el ordenar y discriminar ideas y argumentos; crear conocimiento y advertir omisiones. Asimismo, ubicar las evidencias en el lugar o rubro adecuado para sustentar conclusiones o afirmaciones producto de la investigación (Brookshire y Brundage, 2016).

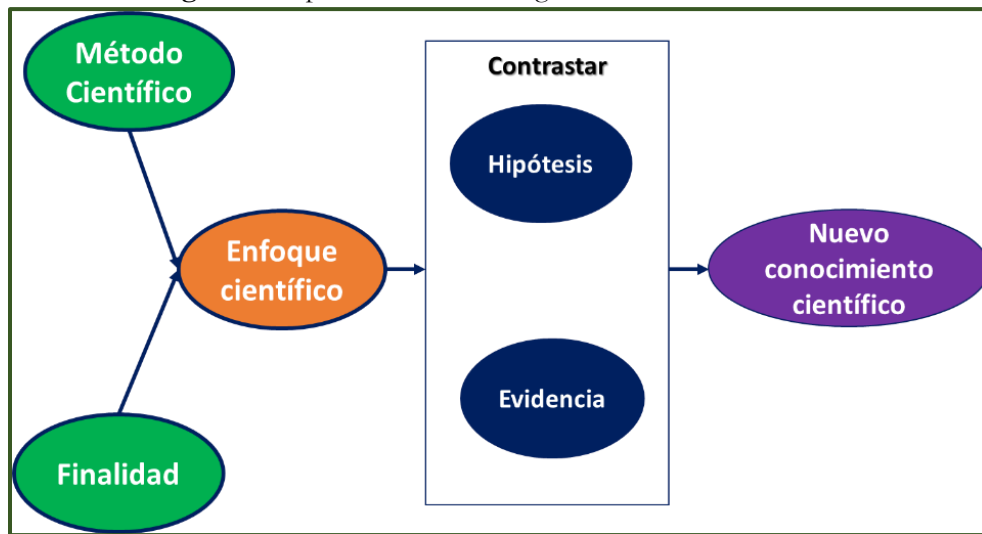
La investigación científica es conceptualizada por el Business Dictionary (2017), desde una perspectiva práctica, como la aplicación plena del método científico a la investigación de las relaciones entre fenómenos

que pueden ser naturales, sociales; o para resolver un problema de carácter técnico o clínico. Narlikar (2008) la concibe desde una perspectiva humana y social: “la investigación científica significa la participación en un ejercicio intelectualmente desafiante que implica sus momentos de agonía y éxtasis” (p. 135).

Este trabajo aborda el tema de la investigación científica desde un ángulo vivencial a efecto de facilitar en los estudiantes el forjar una visión crítica, un aprendizaje activo y un pensamiento que vaya más allá de lo que está a primera vista, con el propósito de que construyan evidencias y sustenten un pensamiento crítico de la realidad que les permita resolver problemas con imaginación y creatividad (Dewey, 1916).

Desde la lógica expuesta se ha formulado un constructo para encauzar la investigación científica a partir de dos premisas básicas: el método científico y el propósito de la investigación (figura 1); cabe precisar que el método científico se asume como una perspectiva general para abordar la indagación de fenómenos naturales o sociales, pero no como una receta o camisa de fuerza; en la inteligencia de que cada problema requiere de métodos y técnicas específicas, que de no existir en la literatura disponible habrán de adaptarse o construirse como parte de la evolución del conocimiento y de la acción investigativa (Bunge, 2000). En congruencia, es de precisar: “una investigación científica arranca con la percepción de que el acervo de conocimiento disponible es insuficiente para manejar determinados problemas. No empieza con un borrón y cuenta nueva” (p. 3).

**Figura 1.** El proceso de la investigación como un constructo



**Fuente:** Adaptación propia con base en Bunge (2000)

## La Ciencia

The Science Council UK (2017), desde una óptica multidisciplinaria, concibe la ciencia como “la búsqueda y la aplicación del conocimiento y la comprensión del mundo natural y social siguiendo una metodología sistemática basada en la evidencia” (párr. 1). Esta última es razón *sine qua non* del quehacer de la ciencia.

Concebir la ciencia desde distintos ángulos es útil para el desarrollo de sí misma, dado el vasto campo del quehacer científico, como lo es también su orientación a establecer posibilidades de repetición de determinados fenómenos, sea esta hipotética o real. Así, la ciencia es una acción humana (Gallego, 2007; Hernández, 2011) que para su mejor comprensión ha sido clasificada en dos grandes rubros: ciencias fácticas, que son divididas en ciencias experimentales y ciencias sociales, y “ciencias formales, puras o eidéticas (ideas)”

(Martínez y Guerrero, 2009, p. 23). Gortari (1988), al respecto, es didáctico: “sistema conformado históricamente de los conocimientos sistemáticos, cuya validez se comprueba y se profundiza constantemente en el curso de la práctica social” (p.71).

Bauer (1994) argumenta que la ciencia surge del trabajo e interacción de especialistas que filtran la información para generar conocimiento aplicable a la satisfacción de las necesidades sociales; esa depuración y enriquecimiento del conocimiento generado en el devenir de la humanidad tiene relevancia a partir de la conjunción de las distintas disciplinas y formas de pensar de los científicos que comparten sus hallazgos, dudas e hipótesis. La diversidad es lo que da sentido y enriquece al quehacer científico.

Desde una visión técnica Eyssautier (2006) propone conceptualizar a la ciencia como “un sistema de conocimientos demostrados, que proceden de acuerdo con un método, y que se utiliza por el ser humano para describir y explicar los fenómenos que observa de acuerdo con leyes y principios científicos” (p. 36). En esa tesitura Lara-Barragan y Núñez (2006) refieren que esos conocimientos tienen una característica fundamental: son verificables. Lo que implica la factibilidad de examinar su vigencia, pueden impugnarse y corroborar la manera en que fueron obtenidos. Ello implica que podrá repetirse en distinto lugar y producir los mismos resultados, es decir, reproduciendo el método empleado.

### **El método**

Nuestros días son reflejo de la evolución del conocimiento que con Descartes (1637) tuvo un cambio radical: él enseñó al pensamiento a dudar como oposición a las afirmaciones dogmáticas; desde entonces, el conocimiento, está en permanente insurrección intelectual. Convocó a descomponer el todo en sus partes, es decir, analizar y a partir de los detalles inventar, descubrir, razonar el sustento de la verdad. Otros pensadores influidos por ello revolucionaron la realidad y la forma de abordarla desde ámbitos como la política y la economía. Rousseau, Turgot, Locke, Voltaire, Diderot y Kant solo creyeron en aquello sustentado en la experiencia y probado por las matemáticas y el cálculo (Canudas, 2005).

De las matemáticas y el cálculo la construcción del conocimiento científico migró al Círculo de Viena, que desde el positivismo defendió el empirismo y postuló los hechos empíricos como razón de verdad científica, rechazó la metafísica y buscó unificar la ciencia (Quesada, 2004; López-Barajas, 2009). Popper (1966) en su aportación sostuvo que las leyes científicas no son verdades absolutas, por ende, son falibles y sustituibles. Concluyó que el crecimiento del conocimiento es un proceso en el cual son sustituidas teorías por otras mejores, lo cual es contrario a la acumulación; el procedimiento de refutación fue la prueba de validez de la teoría (Polaino-Lorente, Cabanyes y del Pozo, 2003).

En esa espiral de conocimiento y la búsqueda de la verdad Kuhn (1962) introdujo el concepto de “paradigma” para denotar la manera distinta de resolver un problema y posteriormente sustentar nuevos arquetipos de investigación que conformarían teorías, así como métodos, generalizaciones y reglas que construirán en su oportunidad nuevos logros del quehacer científico. Al cambio le denominó: “revoluciones científicas” y argumentó sobre la inconmensurabilidad entre teorías, ante la ausencia de un lenguaje conceptual común que permitiera su comparación.

Lakatos (1968) abundó en ese proceso desde el ángulo que señala a las teorías como una tradición de ideas y el crecimiento del conocimiento científico en función de los cambios progresivos mediante un programa de investigación. Sostuvo que la evolución del conocimiento pasa por la crítica, porque sin ella no hay progreso;

su contribución incluyó plantear que tras la falsación de una teoría ha de existir otra que le sustituirá, ya que lo contrario llevaría al anquilosamiento de la ciencia.

La espiral de conocimiento llevó a Laudan (1984) a visualizar el progreso científico a partir de elegir teorías, que facilitaban resolver el mayor número de problemas frente a las que no tenían esa cualidad; la elección denotaba la racionalidad de los científicos; esa perspectiva progresista está sustentada en la existencia paralela de teorías rivales y esa rivalidad es discernida mediante el debate constante de los conceptos fundamentales de cada una de ellas. En consecuencia, el crecimiento y el mejoramiento del conocimiento requieren de una palestra donde el debate actúe y estimule la confrontación dialéctica.

Gadamer (1975) en su aportación señala que el progreso del conocimiento conlleva una reflexión más depurada de los planteamientos teóricos; asimismo, destaca que el “comprender” es sobresaliente en el ámbito del conjunto de la experiencia humana en el mundo vital, y ocupación de la hermenéutica. Esa comprensión ha de asumirse como círculos concéntricos que dan congruencia al todo y a las partes, y viceversa, pero el sentido de esa relación es ontológico y no metodológico; tal línea de pensamiento implicó que la comprensión de manera explícita y práctica resulta ser: la interpretación.

López (2002) esquematiza el trabajo hermenéutico en tres momentos que devienen en la acción de “interpretar”: a) comprender, b) explicar y c) aplicar. Navia y Rodríguez (2008) en su estudio de la obra de Gadamer refieren que él abrió posibilidades para la existencia social y argumentó a favor de la comprensión de la realidad, su explicación dentro del contexto que la origina y su aplicación simple y llana. La hermenéutica, señalan Rodríguez, Alvear y Arrebola (2011), emerge como oportunidad de diálogo entre el horizonte del intérprete y la perspectiva de la tradición.

Las dos tradiciones en la búsqueda del conocimiento, positivismo y hermenéutica, establecieron la palestra científica de nuestros días. La primera, postuló que solo existe un método para conocer: las ciencias duras, la física y las matemáticas. La segunda, buscó conocer a través de un método comprensivo que permitiera al observador o investigador, interpretar la realidad externa. Esa relación dialéctica abrió la opción de la alteridad, porque el conocimiento necesita de lo diferente, de los otros que piensan distinto como impulso para su desarrollo. Tal evolución tiene expresión en tesis como el constructivismo de Luhmann o el posmodernismo de Lyotard (Ibáñez, 2013). Aunque con ángulo distinto, ambas perspectivas coinciden en utilizar un método de investigación.

### **El método científico**

El método científico es la serie de fases para alcanzar nuevos conocimientos o comprobar suposiciones no establecidas hasta ese momento (Rodríguez, 2005). Los fines de la investigación se persiguen y logran mediante dicho método (Eyssautier, 2006), el cual constituye a su vez una acción estructurada dentro de un sistema (Gallego, 2007). En esta perspectiva el rigor del método científico es la construcción estricta de evidencias, su descripción y medición que permitan resultados repetibles (Coon, 2005). Jáñez (2008) explica que el método científico es un ordenamiento que implica contrastación lógica para estructurar un argumento que deviene en un juicio sustentado y “capaz de adoptar, una vez corroborada, aquella forma exhaustiva y precisa (Tesis) que confirme el objetivo investigado” (p. 112).

La comprensión del método científico para Sánchez y Angeles (2017), permite visualizar un camino con elementos teórico-prácticos que incluyen una estructura: planeación, sistematización e implantación eficaz,

oportuna, lógica y racional como soporte de cualquier investigación; lo anterior no sustituye la creatividad e imaginación para extraer o visualizar las propiedades específicas del objeto de estudio, toda vez que se trata de descubrir, innovar y establecer características o atributos hasta entonces no considerados.

Tal objetivo, a decir de Bernal (2010), puede alcanzarse mediante tres métodos considerados básicos en la investigación científica:

1. Baconiano, que implica desarrollo de la inducción.
2. Galileano, sustentado en la experimentación.
3. Cartesiano, fundamentado en análisis y síntesis de los problemas.

Sánchez y Angeles (2002) sostienen que los problemas, dentro del proceso de investigación científica, también son abordados mediante la aplicación y la combinación de los métodos de apoyo del método científico con el propósito de facilitar la argumentación de hallazgos y el razonamiento de causas y efectos, esos métodos son:

1. Deducción: de lo general a lo particular.
2. Inducción: de lo particular a lo general.
3. Análisis: proceso que descompone un conocimiento para observar las partes que lo conforman.
4. Síntesis: estructurar con lo esencial el conjunto de hechos o fenómenos.
5. Experimentación: comprobación que permite saber la veracidad de hipótesis o examinar beneficios de nuevos conocimientos en aras de su aplicación práctica.

La práctica científica conlleva, además, emplear métodos auxiliares del método científico entre los cuales está el estadístico, que implica la expresión cuantitativa de las relaciones entre hechos; el histórico, que estudia su trayectoria en periodos determinados (Díaz, 2009) y el etnográfico, enfocado en la vida y cultura de grupos humanos (Tamayo, 2004). Con base en lo anterior, es posible concluir que el proceso y los pasos de la investigación científica devienen en una metodología de investigación.

### **La metodología de la investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) conciben la investigación como un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4), tales procesos en el devenir histórico comprenden diversas corrientes: empirismo, materialismo dialéctico, positivismo, fenomenología, estructuralismo y otros marcos de interpretación como la etnografía y el constructivismo. No obstante, hay dos vertientes de investigación principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

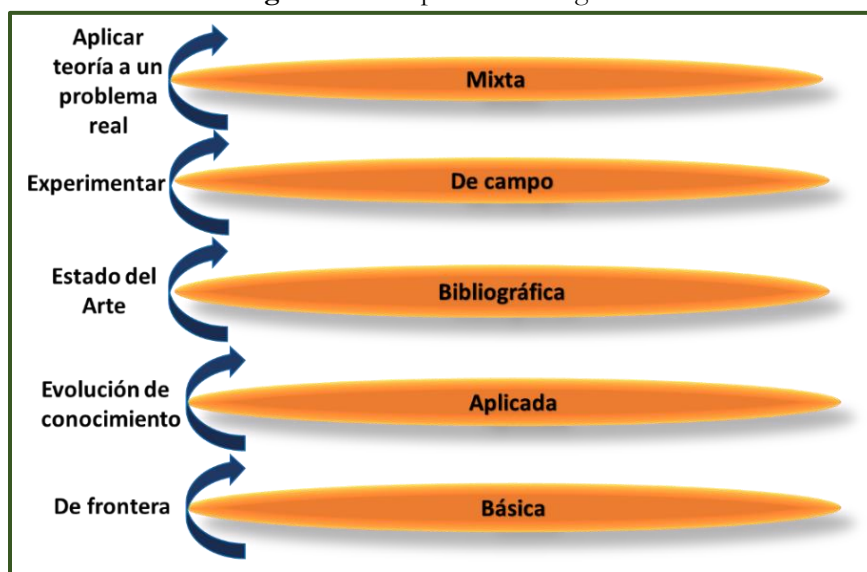
El enfoque cualitativo se fundó con Max Weber (1864-1920) quien al introducir la expresión *verstehen* o *entender* y proponer la descripción y la medición de variables sociales, con énfasis en considerar significados subjetivos y la comprensión del contexto donde acontece el fenómeno generó la cimiento de esta vertiente. De ahí abreva la hermenéutica. El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales tiene su fuente en Comte (1798-1857) y en Durkheim (1858-1917), quienes consideraron que los fenómenos sociales son factibles de abordar científicamente, lo cual significa poder medirlos y aplicar un método (Hernández et al., 2014). La conjunción de enfoques es denominada: triangular, que deriva de utilizar instrumentos complementarios para mejorar la comprensión del objeto de estudio (Sánchez y Angeles, 2017).

Bernal (2010) señala que la metodología es un proceso que es asumido como “el estudio (descripción, explicación y justificación) de los métodos de investigación” (p. 59). Esto es: el conjunto de elementos operativos indispensables para llevar a cabo un estudio. Sin la adopción de la metodología de la investigación,



no es factible realizar la tarea científica formal o abordar los distintos tipos de investigación que entrañan una espiral de evolución en la construcción del conocimiento (figura 2).

**Figura 2.** Los tipos de investigación



**Fuente:** Elaboración propia con base en Sánchez y Angeles (2017, pp. 73-79)

Llevar a cabo alguno de los distintos modelos de investigación implica contar con una serie de competencias, entendidas como conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores (Pablos, 2010), que deberán conjugarse con otras de carácter específico como es el caso de las competencias metodológicas: Aprende a Aprender, por ejemplo (Drucker, 1994), o las competencias informacionales (Pablos, 2010); ambas indispensable en la era contemporánea a partir de una tendencia irreversible en el siglo XXI: ser multitareas (Vázquez, 2013), y además adaptarse a la nueva fase del aprendizaje: su desarrollo a lo largo de la vida, lo cual implica un proceso de adaptación en jóvenes y adultos para no dejar de aprender durante toda su vida (Pepe, 2012).

Aprendizaje a lo largo de la vida conceptualmente es: el perfeccionamiento de conocimientos, competencias, destrezas que inciden en el ámbito laboral, personal y social que incentiven la participación en la sociedad y la realización personal de los individuos (OCDE, 2008); ese aprendizaje no se circunscribe al ámbito académico, sino que abarca también lo que se halla fuera del sistema educativo formal (Unesco, 2009); la simpatía de los sectores productivo y social para esa acción, obedece a que constituye un recurso pertinente frente a la globalización y la necesidad de adaptación y actualización de las personas y las organizaciones ante lo que se ha denominado hipercompetencia en el mercado.

En ese contexto organismos internacionales como la OCDE (2003) han encauzado el proyecto DeSeCo con el propósito de establecer y sistematizar parámetros que faciliten comprender, adquirir, desarrollar y aplicar las competencias clave en el nuevo panorama socioeconómico global y el cual se desglosan mediante la estrategia conformada por tres amplias categorías:

- 1) usar un amplio rango de herramientas para interactuar efectivamente con el ambiente: tanto físicas como en la tecnología de la información y socioculturales como en el uso del lenguaje.
- 2) en un mundo cada vez más interdependiente, los individuos necesitan poder comunicarse con otros, y

debido a que encontrarán personas de diversos orígenes, es importante que puedan interactuar en grupos heterogéneos.

- 3) los individuos necesitan poder tomar la responsabilidad de manejar sus propias vidas, situar sus vidas en un contexto social más amplio y actuar de manera autónoma. (p. 5)

De lo anterior se deriva que una competencia involucra enfrentar situaciones complejas con base en recursos psicosociales, como actitudes y destrezas, en contextos específicos que le faciliten comunicarse, es decir, utilizar apropiadamente el lenguaje o destrezas con la tecnología y el uso de la información; esto va de la mano de las actitudes para una interacción positiva o exitosa. Pero la acción del individuo no debe reducirse al hecho de hacerle frente a la realidad, las competencias deben servir también para transformar el mundo (OCDE, 2003).

Lo anterior da sentido a la propuesta de este trabajo respecto a utilizar la práctica vivencial para la aprehensión de la metodología de la investigación y específicamente su aplicación por jóvenes educandos de pregrado y posgrado. Asimismo, coincidimos con Bunge (2000) respecto a que “la ciencia es un estilo de pensamiento y de acción: precisamente el más reciente, el más universal y el más provechoso de todos los estilos” (p. 3).

### **Metodología**

El tipo de investigación es mixta, el alcance descriptivo, con un diseño de investigación no experimental (transversal), enfoque triangular con énfasis en lo vivencial. Se utilizaron 4 grupos de educandos: dos de pregrado (Licenciatura en Administración) y dos de posgrado (Maestría en Administración y Maestría en Finanzas), así como sendas charlas de 3 horas de duración; los grupos de Administración (pregrado y posgrado) desarrollarían dentro de una asignatura semestral un protocolo de investigación, mientras que los de posgrado en Finanzas, un trabajo de fin de curso en el cual aplicarían la metodología de la investigación. En todos los casos utilizarían el estilo bibliográfico APA (*American Psychological Association*).

### **La aplicación**

Se impartieron pláticas (Dieciséis Sesiones) con duración de 3 horas cada una a los educandos, mismas que se dividieron en dos grandes rubros: a) desarrollo del tema de metodología de la investigación y normas APA y b) actividades vivenciales para reforzar conceptos y practicar la aplicación de la teoría. Las actividades vivenciales se organizaron a partir de responder a las preguntas que Day (2005) utiliza para describir los rubros del modelo IMRyD:

¿Qué cuestión (problema) se estudió? La respuesta es la Introducción. ¿Cómo se estudió el problema? La respuesta son los Métodos. ¿Cuáles fueron los resultados o hallazgos? La respuesta son los Resultados. ¿Qué significan esos resultados? La respuesta es la Discusión. (p.7)

La actividad vivencial se llevó a cabo a partir de situaciones reales de los jóvenes universitarios, por ejemplo, el análisis que se efectúa ante una posible oportunidad de “ligue” entre un chico y una chica y viceversa. La aplicación del método científico se pone en práctica desde la observación, diagnóstico, formulación de hipótesis, análisis de factibilidad y prospectiva. Los resultados permiten a los chicos y chicas tener información sobre un prospecto de noviazgo, amistad o matrimonio, para una toma de decisión pertinente sobre las posibilidades de éxito de dicha relación. Entre risas y un ambiente amigable los jóvenes universitarios aplican los conceptos propios de la investigación científica y se familiarizan con la estructura del modelo IMRyD.

Para reforzar los conocimientos los estudiantes, en el transcurso del semestre, deberán desarrollar formalmente un protocolo de investigación con miras a su tesis de pregrado o posgrado; asimismo, se recomendó utilizar la metodología aprendida en la elaboración de los diversos trabajos académicos que deberán efectuar en las asignaturas que integran el programa de estudios; el objetivo es que la práctica de la metodología, sin importar el tema o asignatura de que se trate, constituya una forma vivencial de reforzamiento y fijación del cambio que han experimentado respecto a la manera de acometer trabajos de investigación que culminarán en ensayos, tesis y artículos.

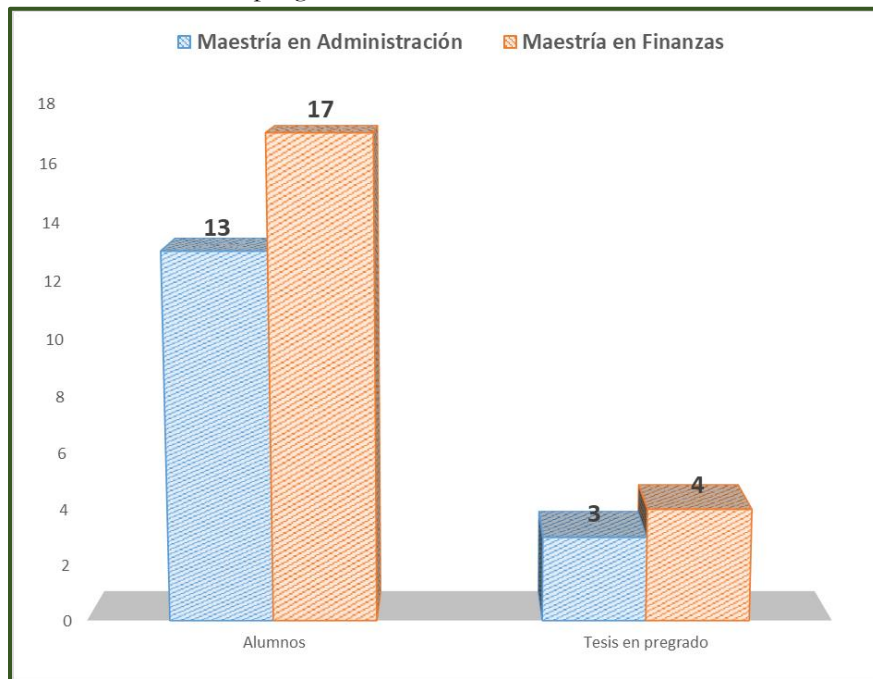
### Resultados

Los hallazgos significativos derivados de poner en práctica actividades vivenciales para abordar el tema de la metodología de la investigación y el estilo bibliográfico APA, con base en la expresión y retroalimentación de los educandos fue de sorpresa: hallar el quehacer científico en actos cotidianos como el noviazgo o el cortejo los dejó “boquiabiertos”. La experiencia les permitió comprobar que con actividades creativas y divertidas le fue posible practicar los conceptos de ciencia, método y aterrizar la metodología de la investigación.

Las actividades les resultaron divertidas y la forma no ortodoxa de acercamiento a la metodología de la investigación y a las normas APA hizo accesible ese conocimiento; lograron familiarizarse con el modelo IMRyD sin que les resultara aburrido; mostraron interés y compromiso con las tareas científicas y sus procesos; además, la estrategia vivencial aportó un espacio de construcción de aprendizaje a partir de sus conocimientos previos, la creatividad y la imaginación. Inclusive mejoraron la convivencia como grupo.

La mayoría de los participantes de posgrado no habían tenido experiencia con la aplicación de la metodología de la investigación, con base en que obtuvieron el título de pregrado por modalidades de “alto promedio” o “excelencia académica” (figura 3), de ahí la importancia de llevar a cabo este tipo de actividades para mejorar la alfabetización científica y como reforzamiento a los temas del programa académico.

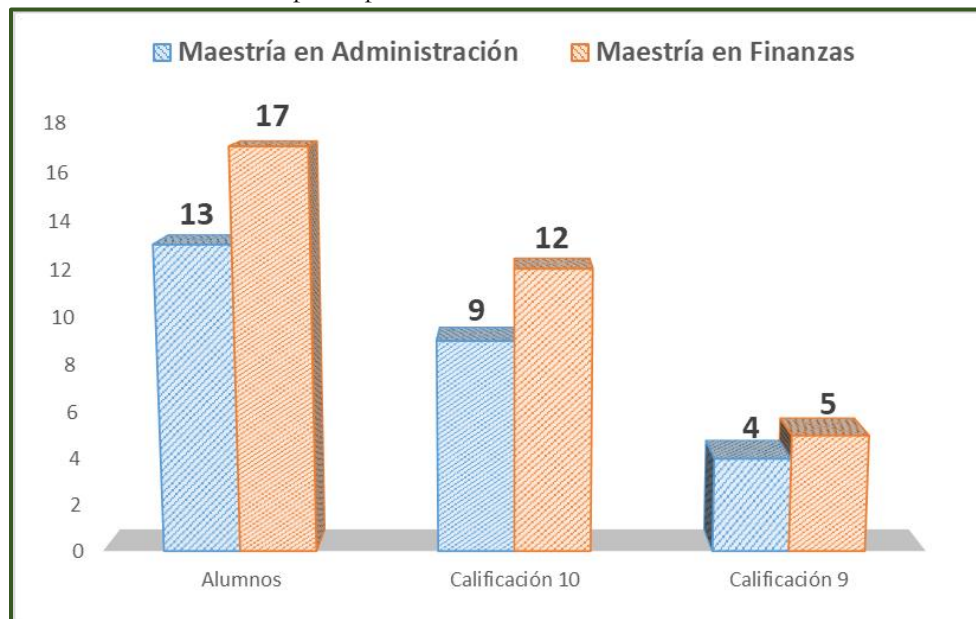
**Figura 3.** Experiencia de alumnos de posgrado en elaboración de tesis



**Fuente:** Sánchez, Pérez-Balbuena y Yáñez (2017)

Los participantes de posgrado en Administración y Finanzas tuvieron resultados significativos en la evaluación semestral, además de que concluyeron su protocolo de investigación para tesis de maestría y un trabajo semestral con aplicación de la metodología de la investigación y el estilo bibliográfico APA, respectivamente. Los estudiantes de pregrado (56) concluyeron el protocolo de investigación que servirá de base para su tesis. Adicionalmente, 5 de los estudiantes de posgrado en la retroalimentación a profesores manifestaron su convicción de continuar, una vez concluida la maestría, con estudios de Doctorado; la edad de esos educandos va de los 24 a los 28 años, lo cual augura incrementar la formación de jóvenes investigadores. En la figura 4 se muestra la evaluación semestral de los estudiantes de posgrado.

**Figura 4.** Evaluación de los estudiantes de posgrado en las asignaturas que participaron en la actividad vivencial



**Fuente:** Sánchez, Pérez-Balbuena y Yáñez (2017)

En el nivel de pregrado, las evidencias obtenidas indican que un 35 % logra conformar una investigación científica (Tesis o Tesina) en virtud de que existen otras modalidades de titulación; sin embargo, la Metodología de la Investigación es aplicada en: Informe de Ejercicio Profesional, Servicio Social, etc., en suma, les servirá a lo largo de su vida académica y profesional.

### Conclusiones

La tercera misión de las Universidades conlleva el desarrollo de nuevas formas en la localización de fuentes de información documental que aportan datos que, al ser analizados y aplicados a un fenómeno de estudio, posibilitan la sistematización, la construcción del conocimiento y el enunciado de saberes que intentan solucionar las diversas problemáticas y sistematización de nuevas estrategias científicas basadas en la innovación, el emprendimiento y el compromiso social.

### ¡Decirlo es fácil!

El lograrlo conlleva la adquisición de competencias relacionadas: Ciencia, Método Científico, Investigación Científica, Conocimiento digital, Gestión de la Información, Comunicación digital, Trabajo en red, Aprendizaje continuo, Visión estratégica, Liderazgo, Orientación hacia la solución de problemas específicos y

la insustituible: metodología de la investigación.

El aprendizaje y dominio de los conceptos fundamentales de Ciencia, Método Científico, Redacción Científica, Logística, Metodología de la Investigación, entre otros, constituye un lento procesos de asimilación de conocimiento que comúnmente deben ser apoyados por un tutor o asesor que debe constituirse en un Tutor o Padre Científico, quien de manera cotidiana formará gradualmente a los futuros científicos e investigadores que solucionarán los problemas en que están inmersas las diversas sociedades del mundo.

La utilización de la metodología de investigación dentro de las actividades educativas en las universidades impulsa la enseñanza y el aprendizaje en la investigación al aplicarla a todas las asignaturas no solo a la de metodología; lo ideal sería convencer a todos los docentes e investigadores a comprometerse en la formulación de proyectos de investigación bajo una perspectiva vivencial, que logre: promover la lectura y pensamiento crítico para el análisis y síntesis de información con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), para que los resultados de dichas investigaciones sean eficaces, eficientes, pertinentes y relevantes para alcanzar el éxito académico.

En nuestra experiencia docente la adopción de modelos vivenciales en la enseñanza de los procesos de investigación científica, está posibilitando el dominio de los conceptos básicos de: Ciencia, Método Científico y Metodología de la Investigación que hacen factible la construcción de nuevo conocimiento científico en los niveles educativos de pregrado y posgrado, así como una actitud de compromiso social de los educandos con su entorno social y profesional.

## Agradecimientos

Al programa de becas para estudios de Doctorado de Conacyt

## Referencias

- Bauer, H. (1994). *Scientific literacy and the myth of the science method*. Chicago, USA: University Illinois Press.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Brookshire, R. & Brundage, S. (2016). *Writing scientific research in communication sciences and disorders*. San Diego, USA: Plural Publishing.
- Bueno, E. & Casani, F. (2007). La tercera misión de la Universidad: enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía Industrial*, 366, 43-59. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28201144\\_La\\_tercera\\_mision\\_de\\_la\\_Universidad\\_enfoques\\_e\\_indicadores\\_basicos\\_para\\_su\\_evaluacion](https://www.researchgate.net/publication/28201144_La_tercera_mision_de_la_Universidad_enfoques_e_indicadores_basicos_para_su_evaluacion)
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. D. F., México: Siglo XXI editores.
- Business Dictionary (2017). *Scientific research*. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/scientific-research.html>
- Camps (2007). El artículo científico: desde los inicios de la escritura al IMRYD. *Archivos de Medicina*, 3 (5), 1-9.
- Canudas, E. (2005) *Las venas de plata en la historia de México: Síntesis de historia económica: síntesis de historia económica, Siglo XIX, Volume 3*. D. F., México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco / Utopía.
- Coon, D. (2005). *Fundamentos de Psicología* (10ª ed.). D. F., México: Thomson.

- Day, R. A. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos* (3ª ed.). Washington D. C., EUA: Organización Panamericana de la Salud.
- Descartes, R. (1637). *Discours de la méthode*. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/obra/discours-de-la-methode>
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York, NY: Free Press.
- Díaz, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística* (2ª ed.). Santiago, Chile: RIL editores.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Bogotá, Colombia: Noma.
- Educade (2014). *Criterio Editorial*. Revista de educación en contabilidad, finanzas y administración de empresas. Recuperado de <http://www.educade.es/criterio.html>
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia* (5ª ed.). D. F., México: Thomson.
- Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and method*. New York, USA: Seabury Press.
- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana.
- García-Peñalvo, F. (2016). La tercera misión. *Education In The Knowledge Society*, 17(1), 7-18. Doi:10.14201/eks2016171718
- González, M. & Máttar, S. (enero-abril, 2010). ¿Formato IMRaD o IMRyD para artículos científicos? *Revista MVZ Córdoba*, 15 (1), 1895-1896.
- Gortari de, E. (1988). *Diccionario de la lógica*. D. F., México: Plaza y Valdés.
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5ª ed.). D. F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). D. F., México: Mc Graw-Hill.
- Ibáñez, J. A. (2013). *Para leer a Luhmann*. D. F., México: Universidad Iberoamericana.
- Instituto de gestión de la innovación y del conocimiento UPV, (2004). *La "Tercera Misión" de la Universidad: un análisis de sus características y su incidencia socioeconómica en una región de baja capacidad de absorción*. Recuperado de [http://www.ingenio.upv.es/es/projects/la-tercera-mision-de-la-universidad-un-analisis-de-sus-caracteristicas-y-su-incidencia#.WT9H1JA1\\_IU](http://www.ingenio.upv.es/es/projects/la-tercera-mision-de-la-universidad-un-analisis-de-sus-caracteristicas-y-su-incidencia#.WT9H1JA1_IU)
- Jáñez, T. (2008). *Metodología de la Investigación en Derecho: Una orientación metódica* (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, USA: University of Chicago Press
- Lakatos, I. (1968). Changes in the Problem of Inductive Logic. *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics*, 51, 315-417. Doi: 10.1016/S0049-237X(08)71048-6
- Landau, L. (1984). *Science and Values: The aims of science and their role in scientific debate*. Berkeley, USA: University of California Press.
- Lara-Barragan, A. & Núñez, H. (2006). *Física I: Un enfoque constructivista*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- López, A. (mayo, 2002). H.G. Gadamer. *A parte Rei*, 21, 1-6.
- López-Barajas, E. (Coord.). (2009). *El paradigma de la educación continua: Reto del siglo XXI*. Madrid, España: Narcea.
- Martínez, H. & Guerrero, G. (2009). *Introducción a las ciencias sociales*. D. F., México: Cengage.

- Miyashiro, M. (2014). *Normas y buenas prácticas internacionales que se usan en la redacción académica*. Recuperado de <http://unasaminvestiga.edu.pe/wp-content/uploads/2014/11/1-Normalizaci%C3%B3n-en-la-redacci%C3%B3n-cient%C3%ADfica-y-t%C3%A9cnica.pdf>
- Narlikar, J. V. (January - December, 2008). Scientific Research: What it Means to Me. *Mens Sana Monogr*, 6(1), 135-45. Doi: 10.4103/0973-1229.33003
- Navia, M. & Rodríguez, A. (Comp.). (2008). *Hermenéutica: Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes Consejo de publicaciones
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ([Unesco, 2009). *Medición de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en educación -manual del usuario*. Montreal, Canadá: Unesco Institute for Statistics.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos ([OCDE], 2008). *Sistemas de cualificaciones: Puentes para el aprendizaje a lo largo de la vida*. Madrid, España: Instituto Nacional de las Cualificaciones.
- Pablos de, J. (julio, 2010). Universidad y sociedad del conocimiento. Las competencias informacionales y digitales. *Universities and Knowledge Society Journal*, 7(2), 6-16.
- Pepe, K. (2012). A research of the relationship between study skills of students and their GPA. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1048-1057. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.777
- Polaino-Lorente, A., Cabanyes, J. & del Pozo, A. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Madrid, España: Instituto de Ciencias para la Familia Universidad de Navarra.
- Popper, K. R. (1966). Some comments on truth and the growth of knowledge. *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics*, 44, 285-292, Doi: 10.1016/S0049-237X(09)70596-8
- Quesada, F. J. (2004). *Aproximación a la metodología de la ciencia: las ciencias sociales y la contabilidad*. Cuenca, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, F., Alvear, D. & Arrebola, A. (2011). ¿Construcción de la realidad o surgimiento condicionado?: de la psicoterapia científica a la atención responsable. *Enrabonar. Quaderns de Filosofia*, 47, 63-91.
- Sánchez, G. & Angeles M. (2002). *Tesis profesional: ¡Un problema! ¡una hipótesis! ¡una solución!* D. F., México: UNAM - Fes Cuautitlán.
- Sánchez, G. & Angeles, M. (2017). *Tesis y otras modalidades de titulación: estrategias metodológicas*. Ciudad de México, México: UNAM - Fes Cuautitlán.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (4ª ed.). D. F., México: Limusa.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development ([OECD], 2003). *Definition and Selection of Competencies (DeSeCo)*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>
- The science council UK (2017). *Our definition of science*. Recuperado de <http://sciencecouncil.org/about-us/our-definition-of-science/>
- Vázquez, A. (2013). *Incidencia de la brecha digital en grupos de iguales a partir de la interactividad entre la identidad física y la identidad digital*. Kocani, Republic of Macedonia: European Scientific Institute.

## Análisis de las prácticas de vinculación con la sociedad: un enfoque desde la perspectiva de las microempresas comunitarias

Magdalena Ordóñez Gavilanes

Universidad Católica de Cuenca

[meordonezg@ucacue.edu.ec](mailto:meordonezg@ucacue.edu.ec)

### Resumen

El propósito del presente artículo es dar a conocer el proyecto de vinculación con la sociedad que desarrolla la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, con su Facultad de Administración de Empresas, el cual presta sus servicios a través de un Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial a 17 microempresas de Economía Popular y Solidaria, durante el periodo 2013-2016, representando un prototipo en su especie debido a que responde con eficiencia y eficacia a necesidades específicas de organizaciones comunitarias en su zona de influencia. El escenario de intervención es el cantón Cañar, el mismo que cuenta con un importante potencial económico social en microempresas comunitarias que poseen rasgos particulares en sus formas de administración y gestión empírica que dificulta su crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo.

Se proporcionan los antecedentes legales que explican el origen del proyecto, se aborda la normativa legal vigente y las expectativas bajo los lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir, posteriormente se analiza la problemática a la cual responde, el impacto que tiene en la comunidad y la satisfacción de los estudiantes e Institución con la cual mantiene una alianza estratégica para el desarrollo de las prácticas.

**Palabras clave:** vinculación con la sociedad, universidad, organizaciones comunitarias, emprendimiento.

### Abstract

The purpose of this article is to make known the project of connection with the society that develops the University of Cuenca, Extension Cañar,, with its Faculty of Business Administration, which provides its services through a Entrepreneurship and Advisory Center in Business Management to 17 micro-enterprises of Popular and Solidarity Economy, during the period 2013-2016, representing a prototype in its kind because it responds with efficiency and effectiveness to specific needs of community organizations in its area of influence. The intervention scenario is the Cañar, which has a significant economic and social potential in community microenterprises that have particular features in their forms of administration and empirical management that hinders their growth and sustainability over time.

The legal background that explains the origin of the project is provided, the legal regulations in force and expectations under the guidelines of the National Plan for Good Living are discussed, and the problem to which it responds is analyzed, the impact it has on the community and The satisfaction of the students and Institution with which it maintains a strategic alliance for the development of the practices.

**Keywords:** linkage with society, university, community organizations, entrepreneurship

### Introducción

#### Introducción al problema

La vinculación con la sociedad es una de las funciones sustantivas de la universidad, que tiene por finalidad establecer un nexo con la colectividad a través de la comunicación y de acciones de intervención guiadas por procesos mediados por la práctica, enfocada a la preservación y/o la creación de bienes culturales válidos y valiosos, fundamentada en valores que implican fomentar y generar el bien común, y promover con equidad la



calidad de vida en una sociedad determinada. Estos procesos tienen relación con la aplicación de conocimientos propios de una disciplina, profesión o técnica, y considera los saberes populares, los cuales orientarán la detección de necesidades sociales y la generación de soluciones a los problemas planteados. (Torres y Trápaga 2010).

Al respecto, el art. 9 de la Ley Orgánica de Educación Superior expresa que: “La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza” (Asamblea Nacional, 2010), por lo tanto, es obligatoria la articulación con los parámetros que establece el Plan Nacional de Desarrollo.

El Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017), representa una postura estratégica definida y constituye la guía de gobierno, lo que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años (SENPLADES, 2013).

Este Plan en su objetivo Nro. 2 contempla: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”.

Para ello el Sumak Kausay, (2013-2017) pone énfasis en el establecimiento de una formación integral que permita dar el salto de una economía de recursos finitos (materiales) a la economía del recurso infinito: el conocimiento, a través del fortalecimiento de la investigación científica y tecnológica responsable con la sociedad y la naturaleza

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en el Art. 350 menciona que: “el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”

La Ley Orgánica de Educación Superior (2010), contiene los siguientes artículos que reglamentan la vinculación con la sociedad:

**Fines de la Educación Superior.** - Art. 8: literal c) Contribuir al conocimiento, reservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional.

Literal h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

**Principios del Sistema de Educación Superior.** - Art. 13 Funciones del Sistema de Educación Superior.

Literal a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia.

Literal b) Promover la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura.

**Igualdad de Oportunidades.** - -Art. 88, Servicios a la Comunidad. - Para cumplir con la obligatoriedad de los servicios a la comunidad se propenderá beneficiar a sectores rurales y marginados de la población, si la naturaleza de la carrera lo permite, o a prestar servicios en centros de atención gratuita.

**Pertinencia.** -Art. 107.- Principio de pertinencia. - “El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología”(Asamblea Nacional, 2010)

Bajo este contexto, la Facultad de Administración de Empresas de la Extensión Cañar se ha propuesto la formación de profesionales con un perfil integral, emprendedor y comprometido con el desarrollo del país, este camino iniciado hace muchos años implica un aprendizaje significativo amparado en una mayor sensibilidad institucional hacia las dificultades que actualmente presenta el país, lo que demuestra el profundo interés de la universidad en solucionar los problemas de la comunidad, a través de proyectos de investigación y vinculación que redunden en el desarrollo sostenible de la localidad.

Para ello los estudiantes están conscientes que deben participar activamente en el desarrollo económico del país, poniendo al servicio de su futuro y el futuro de la sociedad, los conocimientos adquiridos a través de una formación que renueva el concepto de Administrador de Empresas y su desempeño laboral.

La colaboración entre la Universidad e Instituciones Públicas y Privadas de la localidad puede facilitar la transferencia de conocimientos, sobre emprendimiento, innovación, gestión empresarial etc., que contribuye al fomento de la producción. Entonces gestionar adecuadamente las organizaciones y concretar emprendimientos que aporten a la sociedad y permitan lograr cambios en la matriz productiva es el motor que impulsa el Proyecto del Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar.

Las actividades que se desarrollan en el Centro conllevan beneficios para la sociedad cañareña y la universidad, ya que mejoran la calidad de la enseñanza y la investigación, dotan los contenidos de los planes de estudios de un componente práctico superior y contribuyen al desarrollo económico local. La mayor inserción de la universidad en su entorno local le otorga, también, funciones claras como agente animador de iniciativas innovadoras de desarrollo local (González, 2013, p75.)

(...) Un emprendimiento exitoso es aquel que resulta de lograr que las iniciativas se inserten naturalmente en los requerimientos del sistema social, es una situación que demanda transversalidad e interdisciplinariedad en los procesos de aprendizaje; a su vez coherencia y colaboración con mayor participación del cuerpo docente en la comprensión del rol que le corresponde desempeñar en medio de este proceso. (Moreno s,f)

El presente trabajo se orienta al análisis y revisión de resultados de la gestión de prácticas de vinculación con la sociedad realizadas por los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Extensión Cañar, en convenio con el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural de la Ciudad de Cañar (GADICC)

El Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial tiene como finalidad, generar desde los

espacios universitarios una cultura emprendedora y una gestión empresarial adecuada, en los diversos sectores productivos comunitarios del cantón Cañar, a través, del apoyo y seguimiento a los procesos de desarrollo empresarial, para proporcionarles sostenibilidad, fortaleciendo el tejido productivo local.

### **Importancia del problema**

La Provincia de Cañar, ubicada actualmente dentro de la Zona de Planificación 6, cuenta con 3.142 Km<sup>2</sup> aproximadamente, es decir, el 9% de la zona a la cual pertenece y el 1,2% a nivel nacional.

Según la división política actual, el cantón Cañar, escenario de intervención del proyecto es uno de los siete cantones que forman parte de la Provincia de Cañar, su territorio tiene una extensión de 1.751.20 Km<sup>2</sup>. Siendo este el cantón con mayor extensión que abarca el 56.07% de la geografía provincial, está conformado por 12 parroquias

Cañar tiene alrededor de 59.323 habitantes (26% respecto a la provincia), de los cuales el 77% corresponde a la población rural y el 23% a la urbana de los cuales el 54% son mujeres y 46% hombres. El 40% de la población es indígena, representada principalmente por la etnia Cañari (GADICC, 2014).

El sector rural de este cantón presenta mayor vulnerabilidad en sus condiciones de vida, resultado de las prácticas precarias en el uso de la tierra, la falta de políticas públicas que garanticen sistemas productivos, de comercialización, distribución y consumo sustentables, sostenibles, cooperativistas y solidarios para un buen vivir; y al abandono de los gobiernos que no han centrado su atención en el ser humano como principio y fin de su gestión.

La incidencia de la pobreza en Cañar es de un 70%, superior al promedio de toda la Región 6 que es del 67%. Esto significa que el 39 % de la población está bajo la línea de pobreza, tiene ingresos per-cápita menores al costo mínimo de una canasta de bienes y servicios que permitiría la satisfacción de sus necesidades básicas. (MIPRO, 2011).

En éste entorno, los emprendimientos se incrementan cada vez más en la región, las oportunidades de acceder a condiciones de vida más favorables se cristalizan a través del emprendimiento, sin embargo, la sostenibilidad de los mismos está en juego, cuando las personas a parte de su sentido común no poseen conocimientos básicos del cómo hacer estos negocios sostenibles a través de tiempo.

Si se habla de emprendimientos comunitarios, que son muy comunes en éste cantón, las organizaciones de comuneros luchan día a día por mantenerse en el mercado con el esfuerzo común de sus integrantes, quienes a pesar de sus limitados conocimientos administrativos gestionan la colaboración de entes públicos como los Municipios para obtener soporte en temáticas de administración de negocios.

Las organizaciones comunitarias están definidas como:

(...) iniciativas empresariales organizadas de forma colectiva para la producción y venta de productos y servicios en el mercado, además de las metas de rendimientos financieros y competitividad (inherentes a las empresas tradicionales), pretenden mejorar las condiciones socio-económicas de las personas que la integran y la comunidad donde operan, mediante la creación de oportunidades económicas, ingresos y empleos y estrategias de reinversión comunitaria (Santiago, 2007, p 20)

En el Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria regula las actividades de dichas empresas a la vez que en su art. No.1 define claramente este tipo de economías como:

“La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Asamblea Nacional, 2014)

De la misma manera en su art No 15 define el sector comunitario de la siguiente manera:

(...) Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley (Asamblea Nacional, 2014)

Las organizaciones comunitarias entonces, se constituyen en uno de los pilares más importantes que impulsa las aspiraciones de la sociedad ecuatoriana claramente definidas en Sumak Kausay, son la más importante forma de espíritu emprendedor comunitario.

Estas organizaciones presentan características que las diferencian de las empresas tradicionales con fines de lucro y que hacen que los modelos de gestión empresarial tradicionales existentes resulten inapropiados para ellas en particular, debido a una clara divergencia en sus metas económicas y sociales encaminadas al bienestar de la comunidad.

Atendiendo las necesidades de su entorno inmediato, el Centro de Emprendimiento y Gestión Empresarial realiza intervenciones con los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Extensión Cañar, quienes aportan sus conocimientos a la solución de problemáticas enfocadas en la administración de Mypimes y emprendimientos dentro del cantón Cañar.

### **Metodología**

La práctica de la vinculación comunitaria es una mezcla entre ciencia y arte. La ciencia, en este caso administrativa, que se fusiona con el arte de entender y comprender a los miembros de la organización, así como la aptitud y la sensibilidad utilizada para aplicar y adaptar la gestión empresarial en formas que se ajusten a la comunidad en estudio y a los objetivos de los esfuerzos específicos de vinculación con la sociedad de la Universidad.

Los procesos comunitarios suelen ser en su mayoría complejos, laboriosos y generalmente plantean desafíos, requieren recursos tales como: tiempo, financiamiento y profesionales con conocimientos específicos en determinado campo de estudio.

Sin embargo:

Las Universidades y especialmente aquellas que se sitúen cerca de comunidades rurales, tienen el compromiso de realizar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales de la localidad para en coordinación estrecha cumplir su función de generadoras y catalizadoras de la producción agropecuaria, industrialización, comercialización etc., generando a través de la investigación aplicada empleos e incremento de productividad, ya sea por la disponibilidad de mano de obra cualificada o desencadenado procesos de dinámica empresarial y surgimiento de nuevas oportunidades de negocio. (González, 2013, p 67)

Bajo este contexto, los estudiantes de Séptimo a Décimo Ciclo de la Facultad de Administración de Empresas, desarrollaron actividades de vinculación con la sociedad, bajo la tutoría de docentes de asignaturas que guardan relación curricular con las acciones desplegadas en las prácticas de vinculación con la sociedad, tales como: Formulación y Evaluación de Proyectos, Planificación Estratégica, Marketing e Investigación de Mercados, Emprendimiento, Gestión del Talento Humano y Administración Financiera. Estos docentes que realizan investigación- acción a través de proyectos integradores, apoyaron la gestión de los estudiantes en las organizaciones y controlaron el cumplimiento de las actividades de acuerdo al cronograma establecido. Interactuando de esta manera las tres funciones sustantivas de la universidad: Docencia, Investigación y Vinculación con la Sociedad.

Antes de iniciar la tarea de vinculación fue necesario definir los objetivos y las metas de las prácticas, así como las microempresas comunitarias en las que se pretendía realizar la intervención. Entonces se elaboró un proyecto sobre la base de las necesidades del entorno, establecidas en la Agenda Zonal y en el Plan de Ordenamiento Territorial (PDyOT) del Gobierno Local

Las intervenciones se diseñaron de tal manera que cumplan con los objetivos planteados, a partir de normas de investigación y de validez y sensibilidad cultural. Para ello se utilizó la metodología de investigación acción participativa entendida como: “una actividad integrada que combina la investigación social, el trabajo educacional y la acción” (Hall, 1981, p. 7).

Aplicada a la perspectiva comunitaria Selener (2012) la define como: “el proceso por el cual miembros de un grupo o comunidad oprimida recogen y analizan información y actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrarles soluciones y promover transformación política y social” (p.17)

Durante este periodo de prácticas de vinculación, los estudiantes divididos en equipos de trabajo se insertaron en las comunidades, a través del apoyo de personeros del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar (GADICC), sus objetivos se enmarcaron en cuatro etapas a desarrollar, acorde a la metodología de investigación acción participativa:

#### **Acercamiento con líderes comunitarios y administradores de las microempresas comunitarias.**

Para ello fue necesario identificar cuáles son sus intereses comunes y desarrollar un sentido compartido de necesidades, así como formas compartidas de responder a esas necesidades. En esta etapa los estudiantes se enfocaron en reconocer y respetar la diversidad cultural, más aún en un entorno como el nuestro, el Cantón Cañar es reconocido como Capital Arqueológica y Cultural de Ecuador por su diversidad de etnias y costumbres que datan de tiempos ancestrales.

### **1. Diagnóstico del contexto y la situación actual de la microempresa comunitaria.**

Para esta etapa que constituye una de las más complejas, se utilizó técnicas investigativas como las entrevistas a grupos focales y la observación directa en el escenario de investigación, con la participación de estudiantes y docentes tutores. Se realizaron talleres en los que se problematizó e identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las microempresas para cada uno de los casos de estudio.

Se diagnosticaron 17 organizaciones de economía popular y solidaria, localizadas en las parroquias: Cañar, Chontamarca, Chorocopte, Ducur, General Morales, Gualleturo, Honorato Vásquez, Ingapirca, Juncal, San Antonio, Ventura y Zhud. Partiendo del criterio de asociatividad, respetando aspectos culturales y apoyando las formas organizativas y la construcción del tejido social, se beneficiaron aproximadamente a 500 personas, de los cuales el 85% pertenecen al género femenino y el 15% restante al género masculino, entre ellos una persona con discapacidad.

Estos beneficiarios agrupados en organizaciones comunitarias se dedican a actividades como: la producción y comercialización de cuyes, pastas y tallarines con productos de la zona, elaboración de horchatas, helados, derivados lácteos, producción y comercialización de granos, procesamiento de cacao etc.

### **2. Formulación de estrategias de intervención.**

Sobre la base del diagnóstico, en esta etapa se consideraron las capacidades y recursos de las microempresas para tomar decisiones y realizar acciones en lo que a gestión empresarial se refiere, bajo los lineamientos de las políticas establecidas por el GADICC (2016), las estrategias se focalizaron en apoyar aspectos tales como:

#### **Fortalecimiento socio-organizativo**

Partiendo del criterio de asociatividad, respetando aspectos culturales y apoyando las formas organizativas y la construcción del tejido social.

#### **Acompañamiento en gestión empresarial**

Contribuyendo a la sostenibilidad y gestión participativa de emprendimientos asociativos, a través del acompañamiento en la capacitación sobre: caracterización de la empresa comunitaria, aspecto legal, estructuración, manejo de registros contables y estados financieros.

#### **Proyectos productivos identificados y formulados**

Aportando al mejoramiento de la capacidad de producción, transformación, administración, gestión empresarial y comercialización.

### **3. Monitoreo, seguimiento y apoyo.**

Se refiere al acompañamiento en el cumplimiento de las estrategias planteadas en la etapa anterior, para ello se formularon estándares e indicadores de gestión a través de los cuales se realizó el seguimiento y apoyo adecuado a la implementación de las estrategias, para posteriormente ceder el control de las acciones a las microempresas comunitarias y permitir que los individuos desplieguen sus capacidades y fortalezas, capacitándolos para actuar en temas específicos.

## Resultados y Discusión

En este apartado se expone los resultados alcanzados, enfocados desde el punto de vista de tres variables:

- Desempeño de proyecto con relación a los objetivos planteados
- Satisfacción de los estudiantes con respecto a sus prácticas de vinculación con la sociedad
- Satisfacción de la Institución con la cual se mantiene la alianza estratégica (GADICC)

**Desempeño del proyecto con relación a los objetivos planteados.** - Hace referencia al porcentaje de cumplimiento de los objetivos del proyecto de vinculación con la sociedad y las metas planteadas, representados en una matriz de marco lógico que se presenta a continuación

**Tabla N°1** Matriz de Marco Lógico

Objetivos	Línea base	Metas	Medios de verificación	Resultados			
				76% a 100%	51% a 75%	26% a 50%	1% a 25%
Objetivo de Desarrollo (Fin) Concretados emprendimientos productivos que aporten al desarrollo económico-social de la sociedad cañareense.	Escaso desarrollo del tejido productivo local, Emprendedores no cuentan con las competencias necesarias para enfrentar los retos del mercado, micro empresas comunitarias sin acompañamiento en la gestión empresarial, no poseen sostenibilidad	Centro de Emprendimiento de la UCACUE funcionando al 100%.	-Informes de estudiantes y docente responsable del proyecto -Cartas de Satisfacción otorgadas a los estudiantes involucrados		X		
<b>Objetivos Específicos</b>							
Componente 1 Promover espacios de formación, reflexión y acción para generar emprendimientos y con ellos impulsar cambios	Estudiantes que realizan prácticas de vinculación con la sociedad únicamente en el marco de las practicas pre-profesionales	El 100% de los estudiantes que acceden a la Unidad de Titulación de la Facultad de Administración de Empresas han realizado prácticas de	-Informes de actividades de vinculación, - Cartas de satisfacción, - Actas compromiso de los estudiantes.	X			

tanto en el sector privado como público		vinculación en el Centro de Emprendimiento				
Componente 2 Fomentar desde la Universidad, la formación de profesionales creativos, emprendedores, proactivos capaces de analizar el entorno y participar estratégicamente en el mundo laboral, para contribuir al progreso social	Necesidad de Brindar a los estudiantes experiencias prácticas a partir de la teoría impartida en el aula de clases, para desarrollar la creatividad e innovación en el planteamiento de estrategias y modelos de gestión empresarial	Docentes y estudiantes involucrados al 100% en asesoramiento a emprendimientos productivos de la localidad. El 100% de estudiantes que están en el último año de la Facultad de Administración de Empresas generan propuestas de emprendimientos.	-Sílabos de las asignaturas guardan corresponsabilidad con las competencias necesarias para desempeñarse en el Centro de Emprendimiento -Estudios de factibilidad elaborados por los estudiantes en asignaturas relacionadas		X	
Componente 3 Proporcionar a la sociedad cañareense herramientas de emprendimiento y gestión empresarial para que sus miembros sean sujetos activos del cambio.	Seis microempresas comunitarias bajo la Ley de Economía Popular y solidaria que reciben apoyo empresarial.	Al menos el 80% de emprendimientos y organizaciones comunitarias que acuden al Centro, gestionan sus actividades utilizando las estrategias planteadas por docentes y estudiantes formuladas en planes y programas realizados en base a diagnósticos	Informes de estudiantes y docente responsable del proyecto que brinda asesoría		X	

**Fuente:** Estudio de Impacto Proyecto Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial 2016

### Satisfacción de los estudiantes con respecto a sus prácticas de vinculación con la sociedad

Esta perspectiva es analizada a partir de los criterios de los estudiantes que realizaron sus prácticas de vinculación con la sociedad. La población objeto de estudio fue de 32 estudiantes en el periodo 2014-2016,



con una muestra encuestada de 27 estudiantes (84%).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario aplicado por medios electrónicos (Google Drive). Su estructura fue definida de la siguiente manera:

Número de preguntas ocho, divididas en tres criterios Asistencia, Programación y Nivel de Satisfacción, las respuestas fueron medidas a través de una escala que incluye una numeración de 1 al 5 en donde: **Excelente = 5 Muy bien = 4 Bien = 3 Regular = 2 Mal = 1.**

Los resultados se pueden observar en la siguiente tabla:

**Tabla N°2** Satisfacción de los estudiantes

Variables		Escala				
		5	4	3	2	1
<b>Asistencia</b>	La asistencia fue:		100%			
<b>Programación</b>	Cumplimiento de las fechas programadas		100%			
	Cumplimiento con los horarios programados		100%			
	Disponibilidad de tiempo para desarrollar las actividades		100%			
<b>Nivel de satisfacción</b>	Calidad de las actividades desarrolladas	100%				
	Cumplimiento de sus necesidades o expectativas	100%				
	Satisfacción de la organización con la implementación del proyecto.	100%				
	Comportamiento de los alumnos	100%				

**Fuente:** Estudio de Impacto Proyecto Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial 2016

**Satisfacción de la Institución con la cual se mantiene la Alianza Estratégica.-** El proyecto funciona en la Unidad de Economía Popular y Solidaria del GADICC, bajo la responsabilidad del Analista del Departamento, el mismo que conjuntamente con su equipo de colaboradores evalúa las acciones desempeñadas por los estudiantes a partir de las dimensiones: Asistencia, Programación y Nivel de Satisfacción, las respuestas fueron medidas a través de una escala que incluye una numeración de 1 al 5 en donde: **Excelente = 5 Muy bien = 4 Bien = 3 Regular = 2 Mal = 1.** Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla N°3** Satisfacción de la Institución (GADICC)

Variables		Escala				
		5	4	3	2	1
<b>Asistencia</b>	La asistencia fue:	78%	22%			
<b>Programación</b>	Cumplimiento de las fechas programadas	52%	44%	4%		
	Cumplimiento con los horarios programados	56%	41%	3%		
	Disponibilidad de tiempo para desarrollar las actividades	37%	56%	7%		
<b>Nivel de satisfacción</b>	Calidad de las actividades desarrolladas	59%	41%			
	Cumplimiento de sus necesidades o expectativas	45%	48%	7%		
	Satisfacción de la organización con la implementación del proyecto.	41%	59%			
	Comportamiento de los alumnos	81.5%	18.5%			

**Fuente:** Estudio de Impacto Proyecto Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial 2016

La dinámica productiva local está caracterizada por dos factores básicos: las remesas de los migrantes y los ingresos de las actividades agrícolas ganaderas que se combinan dadas las segundas a su tradición y costumbre o como complemento a otras actividades para la sobrevivencia.

Razón por la cual las intervenciones realizadas por los estudiantes se desarrollan en el marco de las microempresas comunitarias del cantón Cañar. Cuando este tipo de organizaciones son gestionadas de forma eficiente se constituyen en la base del desarrollo local, por lo tanto, es fundamental hacer frente a las necesidades que estas organizaciones presentan.

Las experiencias permiten determinar los siguientes resultados para la discusión:

- Se aportó con información a las comunidades, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y la sociedad en general relacionado con el diagnóstico de la situación actual y del contexto de las organizaciones comunitarias del cantón Cañar, información necesaria para el diseño de proyectos de intervención posteriores
- Identificación de ciertas particularidades de este tipo de organizaciones, en lo que a gestión se refiere, con relación a las empresas tradicionales, explicando a qué circunstancias responden éstas características.
- Se implementaron estrategias de gestión empresarial, adaptadas a las características particulares de estas organizaciones comunitarias, permitiendo su mejoramiento y sostenibilidad, para el desarrollo socio-económico de las comunidades.
- La satisfacción de los estudiantes con respecto al proyecto registra una tendencia marcada que va desde “muy bien” a “excelente”, a excepción del ítem en el que los estudiantes califican su disponibilidad de tiempo para la realización de las practicas, la razón podría obedecer a que la mayoría de estudiantes de esta Facultad trabajan. Se puede observar también disminución de la satisfacción en los ítems que corresponden a programación de actividades
- Se evaluó la satisfacción del GADICC como institución de cooperación, la misma que igual que en el caso de los estudiantes, presenta una ligera disminución en la satisfacción en los ítems que corresponden a los criterios de Asistencia y Programación, alteración que insinúa un análisis detallado de la programación de las practicas.

Estas acciones y reacciones que parten de la experiencia en la implementación del proyecto, permiten una retroalimentación objetiva y servirán para mejorar los procesos y practicas desarrolladas por los estudiantes y docentes en el Centro.

### **Conclusión**

Las acciones desarrolladas en el Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial han propiciado el mejoramiento de la capacidad de producción, transformación, administración empresarial y comercialización de productos y servicios en las organizaciones comunitarias.

Los emprendimientos y microempresas comunitarias se encuentran desarrollando actividades productivas a mediana escala, ya se evidencia la existencia de productores asociados, las actividades de comercialización han incrementado fortaleciendo el modelo de mercado social y solidario. También se observa experiencias concretas de competitividad y diversificación de la producción, contribuyendo así al mejoramiento económico del cantón.

Sin embargo, todo emprendimiento productivo no contempla únicamente factores de rentabilidad económica, sino, fundamentalmente, aspectos de asociatividad, seguridad alimentaria, formación personal, solidaridad, sostenibilidad, compromiso social, respeto a la naturaleza, participación y otros principios, valores y derechos que conducen al buen vivir y que comienzan a integrarse a la cultura organizacional de los emprendimientos y organizaciones comunitarias intervenidas.

El reto para docentes y estudiantes todavía continua, porque es necesario contar en el cantón con un sistema de economía popular, autosustentable, sostenible, endógeno y solidario.

Las lecciones aprendidas por estudiantes y docentes son:

- En una sociedad, la enseñanza superior es uno de los motores del desarrollo, porque permite generar una estructura social con capacidades diferentes que plantea respuestas novedosas a los retos del entorno actual.
- La colaboración entre la universidad, Instituciones Públicas y Privadas puede facilitar la transferencia de conocimientos especializados, aspectos que contribuyen al fomento de la producción.
- La motivación y el compromiso son el inicio todo proceso de cambio.
- Las metas por más lejanas que parezcan son posibles de ser alcanzadas si estamos conscientes de nuestras potencialidades y a donde queremos llegar, si visualizamos el futuro y nos proyectamos con estrategias adaptadas a nuestra realidad y la del entorno.
- La función sustantiva de vinculación con la sociedad es el nexo que liga el conocimiento con la sociedad, proporciona soluciones efectivas a las problemáticas del contexto en un escenario de incertidumbre y cambios como el que actualmente vivimos.

El proyecto que aporta de forma relevante en la gestión de organizaciones comunitarias, pretende disminuir el riesgo que implica la sostenibilidad de las organizaciones cuando las personas a parte de su sentido común no poseen conocimientos básicos del cómo hacer estos negocios rentables y sostenibles a través de tiempo.

### **Agradecimiento**

Se reconoce y agradece la decida cooperación y apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar (GADICC), en la persona de su Alcalde y Técnicos de la Unidad de Economía Popular y Solidaria, quienes han puesto a a disposición de la Universidad, su infraestructura, logística y conocimientos, haciendo las experiencias de docentes y estudiantes enriquecedoras y fructíferas

### **Referencias**

- Asamblea Nacional (2010). Ley Orgánica de Educación Superior LOES. Recuperado de [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137)
- Asamblea Nacional (2014). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f>
- Asamblea Nacional Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de: [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion de bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion%20de%20bolsillo.pdf)
- Consejo de Educación Superior (CES) (2013). Reglamento de Régimen Académico. Recuperado de: [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=12&Itemid=496](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=12&Itemid=496)
- González A. (2013). La Universidad como factor de desarrollo local sustentable. Ra Ximhai, Enero-Abril, 65-

78. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/461/46127074007.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar (GADICC) (2016). Informe del Eje de Economía Solidaria. Recuperado de <http://canar.gob.ec>
- Hall, B. (1981). El conocimiento como mercancía y la investigación acción participativa. En O. Fals-Borda, B. Hall, A. Vio Grossi, E. Cohen, G. Le Boterf, E. Rubin, J. Pierre, F. Grandoit, A. Schutter, T. de Witt & V. Gianotten (Eds.), Investigación participativa y praxis rural, Lima: Mosca Azul Editores
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MIPRO) (2011) Agendas para la transformación productiva territorial: Provincia de Cañar. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-CA%C3%91AR.pdf>
- Moreno J. (s.f). Hacia una pedagogía emprendedora en Educación Superior. Recuperado de [http://wiki.ideas.org.ve/images/7/79/Pedagog%C3%ADa\\_Emprendedora\\_en\\_Educaci%C3%B3n\\_Superior.pdf](http://wiki.ideas.org.ve/images/7/79/Pedagog%C3%ADa_Emprendedora_en_Educaci%C3%B3n_Superior.pdf)
- Santiago, V. (2007). Modelo de dinamización y cuadro integral de mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico. Tesis de Maestría en Ciencias de la Ingeniería Industrial. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/VeraJudithSantiagoMart%C3%ADnez.pdf>
- Selener, D. (1997). Participatory Action Research and Social Change. Nueva York: Cornell University, Participatory Action Research Network.
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) (2013) Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Torres, M. y Trápaga, M. (2010) Responsabilidad Social de la Universidad. Retos y perspectivas. Buenos Aires, Paidós.
- Universidad Católica de Cuenca (2016) Instructivo para la elaboración de los proyectos de vinculación con la sociedad. Recuperado de <http://gestiondecalidad.ucacue.edu.ec/index.php/lineas-de-investigacion/tipoprocesos/operativos?id=125>
- Universidad Católica de Cuenca (2016) Reglamento de Vinculación con la Sociedad. Recuperado de: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AAF890uKMc7YVww&cid=FCB80E4324F0D639&id=FCB80E4324F0D639%21858&parId=FCB80E4324F0D639%21659&o=OneUp>
- Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar. Vinculación con la Sociedad de la Facultad Administración de Empresas (2016). Estudio de Impacto del Proyecto: Centro de Emprendimiento y Asesoría en Gestión Empresarial.
- Universidad Nacional del Litoral (UNL) (2011). XI Congreso Iberoamericano de Extensión Universitaria. Integración, Extensión, Docencia e Investigación para la Inclusión y la Cohesión Social. Recuperado de <http://www.unl.edu.ar/iberoextension/archivos/2da-circular.pdf>

**CIDE** ||  
EDITORIAL ||  
Cod. 9942-8632 ||



ISBN: 978-9942-759-00-9



9789942759009