

- PEOPLE
- CREATIVE
- TUTORIALS
- INVESTMENT
- NETWORKING

- SHOW BUSINESS
- NETWORK
- MUSIC
- CINEMA
- BUSINESS
- FINANCE
- TV
- NEWS

12010111010101001  
 0010101010100101  
 110101011100101011  
 1101010020011011  
 1111011010101110110  
 101010101010111011010  
 11111100010101111011010  
 1010101011101010101  
 1010111111110101  
 011001111110101  
 111111010101011010101  
 0110101011111111

- SHOW
- NETWO
- MUSIC
- CINEMA
- BUSINE
- WOR

NETWORK SEARCH

- PEOPLE
- FORUM
- MAIL
- SHOP
- BUY
- SALE

W

SEARCH MEDIA

SEARCH

SEARCH

- SHOW BUS
- NETWORK
- MUSIC
- CINEMA
- BUSINESS
- FINANCE
- TV
- NEWS

# APUNTES

sobre **Ciencias Administrativas**

ISBN: 978-9942-759-78-8





Centro de Investigación  
y Desarrollo Ecuador



Centro de Estudios  
Transdisciplinarios Bolivia  
**CET-BOLIVIA®**

# Apuntes sobre Ciencias Administrativas



COMPILADOR  
PhD. José Andrés Cortés

La presente obra fue evaluada por pares académicos experimentados en el área.

#### Catalogación en la Fuente

Apuntes sobre ciencias administrativas / Compilado por José Andrés Cortés - Guayaquil: CIDE, 2018

292 p.: incluye tablas, cuadros, gráficos

Memorias del VII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, Galápagos, Ecuador. 28, 29 y 30 de marzo 2018.

ISBN: 978-9942-759-78-8

1. Administración – Congresos, conferencias 2. Responsabilidad social –Congresos, conferencias 3. Economía y producción – Congresos, conferencias 4. Turismo y Gestión Hotelera – Congresos, conferencias 5. Gestión Ambiental – Congresos, conferencias 6. Comunicación Organizacional 7. Planificación – Congresos, conferencias 8. Coaching – Congresos, conferencias

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra 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: 978-9942-759-78-8

Edición con fines académicos no lucrativos.

Impreso y hecho en Ecuador.

Diseño y Tipografía: Lic. Pedro Naranjo Bajaña.

Fecha de Publicación: 18 de julio de 2018.

**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

**Jaime Tinto Arandes - España** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Barcelona (UB). España, Master en Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial UB, España. Especialista en Técnicas de Muestreo de Avanzada. CIENES, Chile. Profesor Jubilado de la universidad de Los Andes –Venezuela, Economista ULA, Jefe de la Sección de Indicadores Socio-económicos IIES, FACES, Coordinador de la Cátedra de Incertidumbre en el ámbito económico y empresarial. FACES ULA, Coordinador de la Sección de Estudios de Postgrados Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales IIES (CEP-ULA).

**Roger Dante Prado Lafuente - Bolivia** Es docente apasionado con los temas de estrategia empresarial y metodología de la investigación, realizó una serie de emprendimientos culturales y promueve investigaciones del tema empresarial para uso de tecnología de información y centros de investigación en diferentes universidades del país. Es director ejecutivo de la Fundación Bolivia Digital y CEO de Sebaoth Producciones.

**Magda Francisca Cejas Martínez – Venezuela** (PhD en Economía y Empresa) y PhD en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo. Autora de libros tales como: La formación estratégica de los Recursos Humanos. Formación por Competencias, Gestión de Recursos Humanos; un enfoque estratégico. Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de Carabobo Año 2005 Mención Suma Cum Laude. Doctor en Economía y Organización Empresas. Universidad de Barcelona. España. Año. 2004 Mención Cum Laude. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Barcelona y Ministerio de Educación y Ciencia. España. Año 2004. Lic. En Relaciones Industriales. Año. 1988- Universidad de Carabobo.

**Imanol Belausteguigoitia Rius - México** Imanol estudió Agronomía en el TEC (1979-1982), Maestría en Administración en el ITAM (1991-1993), Doctorado en Administración de Organizaciones en la UNAM y estudios posdoctorales en Babson College en Boston (2000-2001). Desde el año 1997 se incorpora como profesor al ITAM y en 2000 funda ahí el CEDEF. Ha escrito numerosos artículos y participado en conferencias a nivel nacional e internacional. En 2004 publicó su libro Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. A partir del año 2003 a participado en más de 100 proyectos de consultoría de empresas familiares de todo tipo, en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y México.

**María Luisa Saavedra  
García - México**

Contadora pública, especialista en Finanzas, maestra y doctora en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM. Con 25 años de experiencia docente en la FCA es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Es autora de 13 libros y más de 60 artículos científicos en revistas nacionales e internacionales especializadas en ciencias administrativas. Ha coordinado proyectos de investigación regionales, nacionales e internacionales y ha recibido numerosos reconocimientos por su labor docente y de investigación en las áreas económico administrativas. Ha participado como conferencista invitada en eventos académicos y de investigación en diversos países de Latinoamérica.

## COMITÉ ACADÉMICO

**Luis Vargas Espinoza – Perú** Doctor en Administración, Universidad Privada de Tacna – Perú. (c) Doctor en Nuevas Tendencias en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Granada - España. Doctorado en Economía y Negocios Internacionales, Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Perú. Magíster en Administración (ESAN), Lima – Perú. Maestría en Ingeniería Comercial y Negocios Internacionales, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú. Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero Comercial. Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Católica de Santa María. Docente de Post Grado de la Universidad Nacional de San Agustín. Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Privada de Tacna. Expositor internacional en el área de Marketing y Negocios Internacionales. Ex Decano del Colegio de Licenciados en Administración, Arequipa – Perú.

**Mario Florez Guzmán – Colombia** Candidato a Doctor en Educación de la Atlantic International University U.S.A. –gerencia de instituciones–, Especialista en Física Universidad del Tolima, Matemático y Físico de la Universidad del Tolima, Estudios de Maestría en Alta Gerencia MBA de la Universidad de Phoenix U.S.A; Auditor Integral de Sistemas de Gestión; Gerente MF-Eventos y Logística; Rector del Colegio General Maximiliano Neira Diago; Par académico de COLCIENCIAS; Par académico EFIC (Escuela de Formación e Investigación Contable - Universidad del Quindío); Par académico REDCOLSI (Red Colombiana de Semilleros de Investigación); Par académico de CONADI (Comité Nacional de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia); Miembro de la Red Internacional de Gestión de Conocimiento RIGES; Miembro de la comisión de evaluación y currículo Universidad Cooperativa de Colombia - Universidad Remington Ibagué; Docente a nivel de Posgrado en programas de Especialización en la Universidad Cooperativa de Colombia –especialización en Finanzas–, Universidad Republicana – especialización en Revisoría Fiscal–, Universidad Remington –especialización en Revisoría Fiscal, especialización en Gerencia Informática–, y en la Universidad Santiago de Cali –maestría en Dirección Empresarial, Maestría en Gestión Pública–; Escritor de artículos y capítulos de libro en la temática de Control, Aseguramiento, Contabilidad, Sociedad y Ambiente; conferencista nacional e internacional en temas de finanzas, responsabilidad social y medio ambiente e Investigación Contable de la Asociación Colombiana de Facultades de Contaduría Pública ASFACOP.

**Francisco Gerardo Barroso Tanoira – México** Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac Mayab, institución donde obtuvo también el grado de Maestro en Filosofía y el Máster en Gestión Socioeconómica, así como diversos diplomados y cursos de actualización en Humanidades y en Educación.

## AUTORES

Adriana Yáñez Hernández  
Alexa María Cedeño Macías  
Ana del Rocío García Loor  
Ángela Agripina Cevallos Ponce  
Bárbara Micaela Convertini  
Beatriz Eugenia Salas Parada  
Carlos Torres Gastelú  
César Edmundo Silva Brito  
Christian Paúl García Salguero  
Cristian Villafuerte  
Daniel Andrés Miranda Ledesma.  
David Lizandro Loor Vélez.  
Dora Silvia Barradas Troncoso  
Edgar Geovanny Zamora Zamora  
Ernesto Flores Córdova  
Fabricio Alfredo Cevallos Alarcón  
Fernando Córdova L.  
Flor Calero Guevara  
Flor María Arteaga Ureta  
Francisco Alavez Segura  
Gabriela Duque E.  
Galo Oswaldo Echeverría Cachipuendo  
Gerardo Sánchez Ambriz  
Guadalupe Juárez Gómez  
Héctor Alejandro Espinoza Pillaga  
Johana García León  
Jorge Luis Agreda Ordoñez  
José Andrés Cortés Valiente  
José de Jesús Pérez-Balbuena  
José Echegaray Franyutti  
José González C.  
Juan Francisco Álvarez Valencia  
Juan Manuel Maldonado Matute  
Julio Stalin Romero Cuenca  
Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada  
Lobelia Janeth Cisneros Terán  
Marco Antonio Ríos Ponce  
Marcos Boanerge Vera Mendoza  
María Elena Castro Rivera  
María Fernanda Cairo  
María Isabel Ordóñez Hernández  
María José González Calle  
Maruxi Yadira Loarte Tene  
Mónica Janeth Zambrano Vera  
Meybi Valeria Talledo Villavicencio  
Nelly Germanía Salguero Barba  
Nelly Yolanda Moreira Mero  
Pablo Sebastián Di Gregorio  
Patricio Bucheli Ponce  
Pavel Fernando González Bustamante  
Rebeca Osorio González  
Rocío del Carmen Serrano Barquín  
Rosa Ma. Vaca Espino  
Segundo Fredy Yugcha Toala  
Tito Max Vanegas Peña  
Tomás C. Carmona Cuervo  
Víctor Eduardo Chinín Campoverde

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>6</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL**

<b>Estudio comparado de los modelos de liderazgo para una eficiente y ética gestión de la Responsabilidad Social: Liderazgo Auténtico, la respuesta a la búsqueda.....</b>	<b>8</b>
--	----------

PhD. José Andrés Cortés Valiente  
MBA. Ernesto Flores Córdova  
Cristian Villafuerte

<b>Creación de valor responsable: cadena de valor y responsabilidad social empresarial.....</b>	<b>24</b>
---	-----------

María José González Calle  
Juan Manuel Maldonado Matute  
Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada

<b>Responsabilidad social empresarial. Una visión desde el endeudamiento y el empleo.....</b>	<b>38</b>
---	-----------

Fernando Córdova L.  
Gabriela Duque E.  
Ma. José González C.

<b>La responsabilidad social empresarial desde la percepción de la población económicamente activa en Cuenca – Ecuador.....</b>	<b>51</b>
---	-----------

Mgt. Marco Antonio Ríos Ponce  
Mgt. María Elena Castro Rivera  
Mgt. Juan Francisco Álvarez Valencia

<b>Aplicación de responsabilidad social empresarial como parte de la cultura organizacional en las empresas procesadoras de atún de Manta Ecuador.....</b>	<b>64</b>
--	-----------

Alexa María Cedeño Macías  
Fabricio Alfredo Cevallos Alarcón  
Ana del Rocío García Loo

### **CAPÍTULO 2: ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN**

<b>El control interno y su impacto en el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento cinco en Ecuador.....</b>	<b>74</b>
---	-----------

Segundo Fredy Yugcha Toala  
Nelly Yolanda Moreira Mero

**Importancia de las remesas en la economía y el desarrollo del Ecuador.....** 84  
Ing. Patricio Bucheli Ponce  
Ing. Flor Calero Guevara

**La función de producción de la ciudad de Cuenca: una aproximación empírica.....** 93  
Tito Max Vanegas Peña  
Edgar Geovanny Zamora Zamora  
Héctor Alejandro Espinoza Pillaga

**Patrimonio gastronómico: Ruta del queso añejo en Zacazonapan.....** 113  
Rebeca Osorio González  
Rocío del Carmen Serrano Barquín  
Galo Oswaldo Echeverría Cachipuendo

**La gestión del Banco Nacional de Fomento en la recuperación de la cartera de préstamos.....** 126  
Ing. Flor María Arteaga Ureta, Mg  
Ing. Ángela Agripina Cevallos Ponce  
Ing. Mónica Janeth Zambrano Vera

### **CAPÍTULO 3: TURISMO Y GESTIÓN HOTELERA**

**Formación profesional capacitación práctica hotelera y tecnología coadyuvantes a la incorporación laboral caso Universidad Veracruzana.....** 141  
Dr. Francisco Alavez Segura  
Mtra. Beatriz Eugenia Salas Parada  
Mtro. Tomás C. Carmona Cuervo  
Dr. Carlos Torres Gastelú

**Eco Turismo en la parroquia Casacay, cantón Pasaje, provincia de El Oro, 2015-2024.....** 151  
Mgs. Víctor Eduardo Chinín Campoverde  
Eco. María Isabel Ordóñez Hernández  
Eco. Julio Stalin Romero Cuenca

**Importancia de un centro de interpretación, para el rescate cultural de la comunidad Shuar en la parroquia Timbara.....** 166  
Jorge Luis Agreda Ordoñez  
Maruxi Yadira Loarte Tene  
Pavel Fernando González Bustamante

<b>El modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo en el cantón Guaranda, 2018.....</b>	<b>175</b>
Johana García León	

<b>Herramienta para la gestión sustentable en alojamientos turísticos - Eficiencia energética -.....</b>	<b>191</b>
Lic. María Fernanda Cairo	
Mgs. Ing. Pablo Sebastián Di Gregorio	
Prof. Bárbara Micaela Convertini	

#### **CAPÍTULO 4: GESTIÓN AMBIENTAL**

<b>Análisis del comportamiento de los hogares y empresas en relación a prácticas favorables con el medio ambiente en Ecuador entre el período 2010 y 2013.....</b>	<b>204</b>
César Edmundo Silva Brito	

#### **CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN**

<b>Liderazgo empresarial y planeación estratégica.....</b>	<b>223</b>
Daniel Andrés Miranda Ledesma.	
David Lizandro Loor Vélez.	
Marcos Boanerge Vera Mendoza	

<b>Propuesta de aplicación de un sistema de planificación de calidad para las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Ecuador.....</b>	<b>233</b>
Lobelia Janeth Cisneros Terán	
Meybi Valeria Talledo Villavicencio	

#### **CAPÍTULO 6: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

<b>La comunicación organizacional: eslabón intangible en procesos de productividad, creatividad e innovación en Pymes.....</b>	<b>244</b>
Dr. Gerardo Sánchez Ambriz	
Dr. (c) José de Jesús Pérez-Balbuena	
Dra. Adriana Yáñez Hernández	

#### **CAPÍTULO 7: COACHING**

<b>Propuesta de estrategia de coaching caso de estudio: Hotel del perímetro “A” de la ciudad de Veracruz.....</b>	<b>262</b>
José Echegaray Franyutti	
Rosa Ma. Vaca Espino	
Dora Silvia Barradas Troncoso	
Guadalupe Juárez Gómez	

## **CAPÍTULO 8: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Organizaciones basadas en el conocimiento: estrategias, creatividad, supervivencia e innovación..... 270**

Dr. Gerardo Sánchez Ambríz  
Dr. (c) José de Jesús Pérez-Balbuena  
Dra. Adriana Yáñez Hernández

## **CAPÍTULO 9: CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Desempeño efectivo, cultura organizacional y sentido de pertenencia del talento humano ..... 288**

Nelly Germania Salguero Barba  
Christian Paúl García Salguero

# PRÓLOGO

## PRÓLOGO

*Apuntes sobre ciencias administrativas* es el resultado de la compilación de diversos trabajos de investigación presentados durante el VII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, efectuado los días 28, 29 y 30 de marzo de 2018, en Galápagos, Ecuador, organizado por el Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador CIDE y el Centro de Estudios Transdisciplinarios (CET) Bolivia. Sin duda alguna, la importancia de este tipo de eventos reside en los intercambios y aportes en la investigación de calidad que cada año, todos los académicos que participan tanto a nivel nacional e internacional, presentan durante el encuentro, por cierto realizados en significativos escenarios naturales y turísticos de Ecuador como lo fue en esta oportunidad, el monumento patrimonial natural las Islas Galápagos.

Cabe destacar además la participación de distinguidos y honorables investigadores de diferentes latitudes tales como México, España, Colombia, Perú y Ecuador como país anfitrión, los cuales honraron con su presencia y con sus contribuciones plasmadas en la temática que ocupa este libro: avances de gestión empresarial, responsabilidad social empresarial, economía y producción, gestión turística y hotelera, planificación, comunicación organizacional y gestión del conocimiento, entre otros.

Podrán los lectores, consultar diferentes puntos de vistas referido a la importancia y vigencia del tema a través de los artículos: *Estudio comparado de los modelos de liderazgo para una eficiente y ética gestión de la Responsabilidad Social: Liderazgo Auténtico, la respuesta a la búsqueda; Responsabilidad social empresarial. Una visión desde el endeudamiento y el empleo; La responsabilidad social empresarial desde la percepción de la población económicamente activa en Cuenca – Ecuador; Aplicación de responsabilidad social empresarial como parte de la cultura organizacional en las empresas procesadoras de atún de Manta-Ecuador; Creación de valor responsable: cadena de valor y responsabilidad social empresarial; Aplicación de responsabilidad social empresarial como parte de la cultura organizacional en las empresas procesadoras de atún de Manta-Ecuador; Importancia de las remesas en la economía y el desarrollo del Ecuador; La función de producción de la ciudad de Cuenca: una aproximación empírica; El control interno y su impacto en el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento cinco en Ecuador; Patrimonio gastronómico: Ruta del queso añejo en Zacazonapan; Formación profesional capacitación práctica hotelera y tecnología coadyuvantes a la incorporación laboral, caso Universidad Veracruzana; Herramienta para la gestión sustentable en alojamientos turísticos, Eficiencia energética; Eco Turismo en la parroquia Casacay, cantón Pasaje, provincia de El Oro, 2015-2024; El modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo en el cantón Guaranda, 2018; Importancia de un centro de interpretación, para el rescate cultural de la comunidad Shuar en la parroquia Timbara; Análisis del comportamiento de los hogares y empresas en relación a prácticas favorables con el medio ambiente en Ecuador entre el período 2010 y 2013; Propuesta de aplicación de un sistema de planificación de calidad para las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Ecuador; Liderazgo empresarial y planeación estratégica; La comunicación organizacional: eslabón intangible en procesos de productividad, creatividad e innovación en Pymes; Propuesta de estrategia de coaching caso de estudio: Hotel del perímetro “A” de la ciudad de Veracruz; Organizaciones basadas en el conocimiento: estrategias, creatividad, supervivencia e innovación; Desempeño efectivo, cultura organizacional y sentido de pertenencia del talento humano.*

Sirva pues, el aporte de estas memorias de investigación científica para su enriquecimiento.

*Lic. María José Delgado*

# CAPÍTULO 1

## RESPONSABILIDAD SOCIAL



# Estudio comparado de los modelos de liderazgo para una eficiente y ética gestión de la Responsabilidad Social: Liderazgo auténtico, la respuesta a la búsqueda

**PhD. José Andrés Cortés Valiente**

jose.cortes@cordillera.edu.ec

**MBA. Ernesto Flores Córdova**

ernesto.flores@cordillera.edu.ec

**Cristian Villafuerte**

cristian.villafuerte@cordillera.edu.ec

Instituto Tecnológico Superior Cordillera

Quito - Ecuador

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo central realizar un análisis de los modelos teóricos de liderazgo aparecidos en los últimos veinte años para dilucidar cuál es el que más se ajusta y da respuesta a las necesidades de una gestión organizacional basada en los principios de la responsabilidad social. El resultado es que el liderazgo auténtico es que se necesita en la sociedad actual y en las organizaciones que realmente apuesten por la ética y los valores. Por ello esta investigación pretende difundir la importancia de la autenticidad en la práctica de los líderes.

**Palabras claves:** Liderazgo, Auténtico, Influencia, Ética, Responsabilidad social

## Abstract

The main objective of this study is to carry out an analysis of the theoretical models of leadership that have emerged over the last twenty years to elucidate which one best fits and responds to the needs of organizational management based on the principles of social responsibility. The authentic leadership thought this results is that the actual society needed and the organizations really bet to the ethical y values. For this the present research try to spread the importance in the authenticity practice of the leaders.

**Keywords:** Leadership, Authentic, Influence, Ethic, Social responsibility

## Introducción

Hablar de responsabilidad social sin duda es hablar de la ética en el mundo de las organizaciones. Se trata de tener en cuenta como las actividades que éstas realizan tienen un impacto en otros, y de cómo el fin lícito de alcanzar el mayor lucro posible y de ser sostenible en el tiempo tiene un límite, este límite viene desde la ética. ¿Pero qué significa el concepto de responsabilidad social? Para efectos de este trabajo y la propuesta que se plantea se ha tenido en cuenta dos conceptualizaciones ampliamente aceptadas a nivel internacional: La primera es la establecida por la Comisión Europea en el año 2001 recogida en su Libro Verde de Responsabilidad Social. En esta emblemática obra de obligada referencia se define a la Responsabilidad Social como: la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2001).

La segunda aproximación proviene de la Organización Internacional de Normalización (ISO) a través de su norma ISO26000 donde la responsabilidad social se define como: “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: o tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; o cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y o esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO 2010). El valor añadido de la ISO 26000 es que por primera vez se logra establecer un consenso global en torno a: 1) qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y, 2) qué aspectos debería hacer la organización para poner en práctica la Responsabilidad Social (Argandoña e Isea, 2011)

Inclusive en tiempo de recesión económica como los que se han vivido a nivel internacional, y se están padeciendo en gran parte de América Latina, la responsabilidad social aparece como alternativa. Ruiz y Castillo (2013) la consideran como uno de los principales mecanismos de defensa ante las crisis y sus consecuencias. A escala micro. Las políticas y planes de responsabilidad social que tengan implantadas las organizaciones, servirán de protección inicial ante las informaciones negativas y situaciones críticas que puedan acontecer. Si nuestra inserción y consideración social es positiva y relevante, las situaciones de crisis se pueden ver amortiguadas sin que nuestra imagen social ante los consumidores y/o clientes se vea afectada negativamente (Ruiz y Castillo, 2013). Ante la incertidumbre y la crisis de valores, los clientes desean consumir ya no los productos y servicios más baratos o de mayor calidad, sino que exigen que les sean suministrados por empresas responsables socialmente y con prácticas de respeto y cumplimiento laboral y medioambiental. Pero, para que funcione esta lógica, debe de existir una coherencia, una congruencia entre las actuaciones entre los líderes organizacionales y lo que se predica como estrategia empresarial de preocupación por los demás. Esta congruencia es la que marcará que realmente una empresa sea considerada ética o no por la sociedad. Se necesita una nueva forma de entender y aplicar el liderazgo, pero ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se debe de incorporar?

El objetivo central de este trabajo es realizar un estudio comparativo de los diferentes modelos teóricos de liderazgo validados científicamente y contrastarlos con los criterios básicos que se despliegan de la conceptualización de responsabilidad social. El resultado esperado será disponer de una visión más nítida de qué tipo de liderazgo está más alineado con los principios de una gestión basada en la responsabilidad social. Y de ahí, proponer desde el ámbito organizacional, empresarial, el liderazgo auténtico como el tipo de líder que la sociedad actual necesita para el correcto desarrollo ético de sus ciudadanos

### **Importancia del Problema**

Es de todos conocidos los sonados casos de corrupción etiquetados como FIFA- GATE, Obredetch, Chevron, Enron, o los escándalos políticos en Brasil, Argentina, Perú, Ecuador y España. Lo curioso es que estos casos llegan a la opinión pública etiquetados por los nombres de las empresas y de las organizaciones más que de las personas que en concreto cometieron los casos de corrupción e inmoralidades. Fueron sus líderes organizacionales, con sus comportamientos indebidos, los que provocan que, tanto las empresas y/o instituciones que representaban, como al resto de trabajadores que probablemente no tuvieron nada que ver con sus malas prácticas, sean calificados como corruptos.

Para Fontrodona, Guillén y Rodríguez (1998), al hablar de empresas más o menos éticas se refieren a los comportamientos de sus miembros, los medios que emplean o los fines que persiguen, son más o menos buenos en sentido moral, y tienen más o menos calidad ética. Si los comportamientos de sus miembros, especialmente de aquellos que influyen formalmente en los demás y son ejemplo de actuación, como son los líderes y directivos de mayor impacto, no se basan en valores como la integridad, y la autenticidad, no se podrá implantar el accionar de la responsabilidad social por la falta de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La ISO26000 recomienda que para poner en práctica la responsabilidad social en una organización, resulta esencial aumentar la toma de conciencia y comprensión de los aspectos que la componen, y sugiere que el incremento de la toma de conciencia empiece por la esfera más alta de la organización, ya que es muy importante que los líderes de la organización comprendan en detalle los beneficios de la responsabilidad social (ISO, 26000). Pero no sólo el éxito de la implantación y toma de conciencia de la responsabilidad social pasa por la capacitación de los líderes de la organización. Es necesario que asuman un estilo de liderazgo acorde a los esquemas que necesita la puesta en práctica del compromiso real y voluntario con la responsabilidad social en la gestión integral e íntegra de la organización.

### **Desarrollo**

El objetivo de esta primera parte del trabajo es concretar que componentes se incluyen bajo el concepto de responsabilidad social y que permita desgranarlos en una matriz de criterios/indicadores para su correcta evaluación. Sobre los criterios seleccionados, se realizará una posterior comparación de los diferentes tipos de liderazgo que recoge y avala la literatura científica para poder determinar qué marco teórico de liderazgo cumple con el mayor número de criterios e indicadores basados en la responsabilidad social. Para ello, inicialmente se describirá y conceptualizará la primera variable de estudio: Responsabilidad Social, y en segundo lugar la de liderazgo.

En el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), se plantea que la responsabilidad social tiene una doble dimensión: 1. Relativa a aspectos internos; es decir lo relacionado con los empleados y aspectos medioambientales. 2. La externa referida a las comunidades locales, proveedores, consumidores, derechos humanos, y problemas ecológicos, siendo el desenvolvimiento de las actividades gerenciales, la exigencia de retos y aporte en su dimensión tanto interna como externa. Tal y como señala la Comisión Europea, es necesaria una gestión de la responsabilidad social que integre la opinión y preocupación de todos los grupos de interés que envuelven a la empresa (proveedores, empleados, comunidad, clientes/consumidores, inversores), también llamados stakeholders, en la toma de decisiones organizacional. Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica o, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno. (Comisión Europea, 2001)

Por otro lado, en el espíritu de la ISO 26000 la idea de que una organización adopte una conducta socialmente responsable surge de la necesidad de su contribución al desarrollo sostenible. (Argandoña e Isea, 2011). No se espera el corto plazo, sino el medio y largo plazo. La norma establece siete principios que toda organización debe desarrollar para facilitar el impulso de la responsabilidad social. Los siete principios son: 1.- Rendición de Cuentas, 2.-Transparencia, 3.-Comportamiento Ético,4.- Respeto a los intereses de las partes interesadas, 5.-Respeto al principio de legalidad, 6.- Respeto a la Normativa Internacional de comportamiento y 7.- Respeto a los derechos humanos. Teniendo en cuenta estos principios la ISO 26000 destaca y, hace bastante hincapié, en que toda organización debe centrarse en siete materias transcendentales de responsabilidad

social, a saber: 1.- Gobernanza de la organización, 2.- Derechos Humanos, 3.-Prácticas Laborales, 4.-Medio Ambiente, 5.- Prácticas justas de Operación, 6.- Asuntos de Consumidores,7.- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

La segunda variables de análisis es la de Liderazgo, por lo que se recoge en primer lugar su conceptualización. Para ello, nos centramos en la revisión sobre el marco teórico de los diferentes tipos de modelos de liderazgo y en las recientes teorías denominadas emergentes, que ofrecen novedosas propuestas teóricas sobre el proceso de liderazgo, y de lo que significa ser un líder.

A pesar de la heterogeneidad existente en las distintas conceptualizaciones y formas de definir el liderazgo se puede indicar que existe como punto de acuerdo en concebir el liderazgo como un proceso, significa que estamos ante una situación de transacción e interrelación social que sucede entre los líderes y sus colaboradores. Por tanto, el liderazgo se centra en dos funciones claves: 1) proveer dirección para cumplir objetivos compartidos y 2) ejercer influencia. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo (Leithwood y Louis, 2011). Tal y como señalan Dinha y Gagner (2014) la revisión de las teorías del liderazgo permite categorizar dos grandes grupos: a) las teorías establecidas y b) las emergentes. Este trabajo se centra en las teorías emergentes más relevantes que algunos autores las definen como modernas (Valsania, 2014) y que surgen como respuesta al desencanto existente en la década de los ochenta con las teorías clásicas que no daban respuestas a las exigencias de la sociedad y de la gestión empresarial. Sin duda, estas nuevas teorías esbozan un nuevo paradigma en la manera de entender y explicar el liderazgo.

Entre las primeras proposiciones dentro de este nuevo paradigma emerge con fuerza el liderazgo transformador, el cual hace referencia a los procesos de influir cambios importantes en las actitudes y suposiciones de los miembros de la organización y el incremento del compromiso con la organización, sus objetivos, estrategias y su misión empresarial. Implica la influencia del líder en sus colaboradores para hacerles participar en el proceso transformador de la organización. Así este tipo de liderazgo es visto normalmente como un proceso compartido que implica acciones de los líderes en diferentes niveles y en diferentes unidades organizacionales y las acciones del máximo ejecutivo junto a sus colaboradores (Burns, 1978). Los líderes transformacionales inspiran a sus colaboradores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre ellos (Casado, 2000). Esta transformación de los colaboradores se logra induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual, escucha activa y poseen carisma que moviliza al grupo.

El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994) es el que más aceptación ha tenido organizando su enfoque bajo dos tipos de liderazgo complementarios: El transaccional, que se orienta al refuerzo eventual de los colaboradores para alcanzar los objetivos del líder; y el transformacional, que influye en los colaboradores para lograr que éstos asuman los objetivos del líder como propios. Ambos tipos de liderazgo se basan en el comportamiento del líder y su influencia sobre los colaboradores, pero difieren en el método: el transaccional se caracteriza en un intercambio y el transformacional se basa en creencias y valores. Con respecto al liderazgo transformacional, los autores lo descomponen en cuatro importantes características: a) estimulación intelectual, b) consideración individual, c) influencia de atributos e d) influencia de comportamientos (Avolio et al., 2004; Bass y Avolio, 1994; Ismail et al. 2010).

De igual modo aparece recientemente el Liderazgo resonante. Este tipo de liderazgo es una derivación del modelo de inteligencia emocional de Goleman (1995, 1998). Para los autores la tarea principal del líder “es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados, y esto ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. La tarea fundamental del liderazgo es emocional” (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002, p. 17). El liderazgo resonante es también aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Cuando el líder expresa con sinceridad sus valores y sintoniza con los colaboradores puede llegar a transformar positivamente su estado de ánimo incrementando la motivación y la energía en el trabajo. Los autores originalmente lo denominan “liderazgo primal”, siendo la resonancia el mecanismo por el cual se prolonga el impacto emocional del líder sobre los colaboradores.

Los autores consideran que el liderazgo emocionalmente inteligente oscila en una dimensión que va desde la resonancia a la disonancia, como dos polos opuestos que dependen de un par de variables, el tono emocional y la sincronía empática. El tono emocional del líder dependiendo si es positivo o negativo provocará un impacto positivo o negativo en el colaborador. La sincronía empática es conceptualizada como empatía, entendiéndola como el grado de sincronía emocional que existe entre el líder y sus colaboradores. A mayor sincronía emocional entre ambos más se acercan al polo de liderazgo resonante, y, al contrario, cuanto más se aproximan a un tipo de liderazgo disonante (Goleman, et al., 2002).

Aparece también el liderazgo de servicio (Sirviente), donde el concepto original de este tipo de liderazgo es Servant-Leadership y se debe a Robert Greenleaf. La idea que recoge es que en el proceso del liderazgo los colaboradores son el objetivo, y la misión del líder es servirlos. Esa es parte de su grandeza como líder, ser siervo primero (Greenleaf, 1970) Larry Spears (1995) continuador del trabajo de Greenleaf indica que el liderazgo de servicio tiene como prioridad a los otros, y desde un punto de vista holista del trabajo, destaca la importancia de servir a los demás, promocionar un sentido de comunidad, así como facilitar el intercambio de poder en la toma de decisiones Esta idea de liderazgo contiene cuatro pilares básicos: a) Servir al prójimo; b) Enfoque integral en el contexto laboral; c) Promover un sentido de comunidad; d) Toma de decisiones participativa.

Según Smith (2005) de la bibliografía revisada sobre este tipo de liderazgo se confirman diez características personales como esenciales en la determinación del líder de servicio: saber escuchar, empatía, curación, conciencia, persuasión, conceptualización, prospectiva, sirviente de la organización, compromiso con el crecimiento de las personas, y comunidad.

Llama la atención la propuesta de Liderazgo ético, el cual de la revisión del trabajo realizado por Sofía Unda (2013) en dirigentes universitarios, surge como respuesta a la necesidad de contar con líderes que tengan principios y valores éticos que den respuesta a las situaciones de corrupción, mal manejo de información contable y financiera que se iniciaron a principios de esta década. En esta línea, Solomon argumentó que: “el ejemplo de los ejecutivos de los niveles más altos resulta de importancia crucial. Si es patente que ellos pasan por alto los principios y las disposiciones del código en su comportamiento, no hay probabilidades de que nadie más de los que trabajan en la compañía tome el código en serio” (Solomon, 2000, p. 53). Además, el liderazgo ético se entiende necesariamente desde un componente relacional que se explica a través de la calidad de las interacciones establecidas entre el líder y sus colaboradores, así como el líder consigo mismo (Unda, 2013). Aunque históricamente aparecen en los escritos de pensadores clásicos como Aristóteles, Sócrates, o Confucio, la primera vez que aparece como un factor clave para el liderazgo fue con Chester

Barnad (1938) que señaló que el liderazgo está compuesto esencialmente de dos dimensiones: ética o responsabilidad y técnica. Una de las definiciones más respetadas por la comunidad científica es la aportada por Brown, Treviño y Harrison (2005) que lo definen como la manifestación de la conducta adecuada a través de las acciones personales y las relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los colaboradores a través de la comunicación de dos vías: el refuerzo y la toma de decisiones. Según Unda (2013), el liderazgo ético se relaciona con cuatro tipos de liderazgo: liderazgo transaccional, transformacional, resonante (ya que todos ellos se centran en la eficacia y desempeño organizacional), y, por último, el liderazgo de servicio (al compartir con el ético la importancia de tener en cuenta y satisfacer las necesidades de los demás como objeto de actuación).

Finalmente surge la propuesta de Liderazgo auténtico dentro del desarrollo de la Psicología Positiva. El concepto de “autenticidad” tiene una larga tradición desde la época de la Grecia clásica y pasa por la Psicología Humanista (Avolio y Gardner, 2005). Tal y cómo describen Moriano, Molero y Lévy- Mangin (2011), la aplicación de este concepto al campo del liderazgo aparece hace aproximadamente una década con un gran auge en los últimos años, tanto a nivel académico como el contexto aplicado, debido a dos razones: la situación de crisis económica que se arrastra desde hace años, y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos a la hora de respuestas efectivas ante la situación generada. Dentro de esta aproximación, se recogen las ideas previas del liderazgo de servicio y del liderazgo ético para demandar un tipo de liderazgo basado en principios, valores éticos y morales. Al mismo tiempo, esta demanda de un nuevo tipo de liderazgo se asocia con el auge de la Psicología Positiva dónde se empieza a estudiar cómo el liderazgo se relaciona con los aspectos de la autorrealización de los colaboradores. La Psicología Positiva ha cambiado el enfoque de la psicología tradicional y se ha centrado en el desarrollo de las cualidades positivas y el desarrollo de las fortalezas de las personas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Dentro de la Psicología de las Organizaciones, este enfoque se ha aplicado al análisis del comportamiento organizacional positivo y al capital psicológico positivo (Luthans, 2002; Luthans, Avolio, Avey, y Norman, 2007). Y aplicado al liderazgo, esta nueva orientación ha dado como resultado el liderazgo auténtico.

El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los colaboradores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, y Peterson, 2008). La idea central del liderazgo auténtico es que es que este tipo de líderes lo que hacen es acelerar el desarrollo de la autenticidad de los colaboradores. Este incremento de la autenticidad de los colaboradores contribuirá a su bienestar y al logro de un verdadero rendimiento que sobrepasa expectativas y que se mantiene a lo largo del tiempo favoreciendo que aparezcan efectos positivos en las organizaciones en las que trabajan (Valsania, 2014). Walumbwa et al., (2008) agruparon los diversos comportamientos que muestran los líderes auténticos en cuatro dimensiones que posteriormente fueron operacionalizadas en el instrumento que se está siendo utilizado en las diversas investigaciones que se están realizando actualmente denominado Authentic Leadership Questionnaire (ALQ, Walumbwa et al., 2008). Las cuatro dimensiones que conforman el liderazgo auténtico son: - Conciencia de sí mismo, Procesamiento equilibrado, Perspectiva moral internalizada, Transparencia relacional.

### **Metodología**

Para la realización de este estudio se aplicó un modelo mixto de análisis cuantitativo y cualitativo a fin de determinar qué modelo teórico de liderazgo se ajusta con mayor grado a las necesidades de una eficiente y ética gestión de la responsabilidad social, donde se ha diseñado varias fases:

En primer lugar, se ha realizado, tal y como se ha descrito en el anterior apartado, una revisión del estado del arte de las dos variables de análisis: 1. Responsabilidad Social 2. Modelos Teóricos de liderazgo. Se inició la revisión por la variable de responsabilidad social obteniéndose una conceptualización y una descripción de las dimensiones y factores que la componen a través de la integración de dos de las aproximaciones más validadas internacionalmente.

En segundo lugar, una vez se tenía analizada esta información, se desagregó el concepto de responsabilidad social en los criterios e indicadores que, a juicio de los investigadores y en base a la revisión teórica realizada, debería de cumplir las diversas propuestas de liderazgo a las que evaluar para determinar su ajuste a las necesidades de gestión eficiente y ética de la responsabilidad social. Inicialmente, se concluyeron los siguientes criterios de análisis con una serie indicadores que permitan su evaluación posterior:

**Tabla 1.**  
Matriz Inicial de Análisis, Responsabilidad Social y Liderazgo.

<i><b>Criterio</b></i>	<i><b>Indicador</b></i>
Dimensión Ética Personal	Componente ético y moral Congruencia Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar
Dimensión Ambiental	Preocupación por el medio ambiente
Dimensión Social	Transparencia Informativa Beneficio del colectivo por encima del personal
Dimensión Gestión	Influencia hacia una visión compartida e integral de Responsabilidad Social Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad social

En tercer lugar, el equipo de investigadores se centró en una revisión exhaustiva de los modelos teóricos emergentes de liderazgo y de los diferentes tipos de líderes que se desprenden de ellos. Este análisis permitió, además de observar con detalle las recientes visiones existentes sobre el liderazgo, completar la matriz de criterios e indicadores con unos nuevos que se incorporaron, y que permiten evaluar, algo tan importante como es la validez de constructo y su fundamentación científica. De nada serviría disponer de una comparación y posterior propuesta de un modelo teórico si éste carece de validez científica. Por ello, el equipo investigador consensuó la introducción en la matriz de evaluación de un nuevo criterio denominado Fundamentación Teórica y de los indicadores que lo componen:

**Tabla 2.**  
***Criterio Fundamentación Teórica***

<i>CRITERIO</i>	<i>INDICADOR</i>
<i>Fundamentación Teórica</i>	Marco Teórico Robusto Herramienta-Cuestionario de Medición con propiedades adecuadas psicométricas Evidencia Empírica relacionada con factores de gestión organizacional

A continuación, debido a que cada criterio e indicadores en su conceptualización eran distintos entre sí y aportaban de forma distinta a la evaluación final, se les asignó diferentes pesos en su aporte al resultado global. Por ello, se determinó ponderaciones porcentuales distintas en criterio e indicadores cuyo sumatorio final de todos ellos debería ser del 100%. Con esta ponderación de criterios e indicadores, se facilitaba un modelo de comparación específico compuesto de dos grandes factores de análisis; el primero el de fundamentación científica de la teoría (criterio de Fundamentación Científica), y el segundo el factor más ajustado a la responsabilidad social que se medía a través de los criterios social, ética, gestión, y medioambiente. Finalmente, la matriz de análisis comparativo se compone de los siguientes 5 criterios y de sus 11 indicadores con su respectiva ponderación:

**Tabla 3.**  
**Matriz Ponderada**

<i>Criterios</i>	<i>% Ponderado</i>	<i>Indicadores</i>	<i>% Ponderación</i>
<i>Criterios</i>			<i>Indicadores</i>
<i>Fundamentación Teórica</i>	50%	Marco Teórico Robusto	30%
		Herramienta- Cuestionario de Medición con propiedades psicométricas	10%
		Evidencia Empírica relacionada con factores de gestión organizacional	10%
<i>Gestión</i>	5%	Influencia hacia una visión compartida de Responsabilidad Social	2,50%
		Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad	2,50%
<i>Social</i>	10%	Transparencia Informativa	5%
		Beneficio del colectivo por encima del personal	5%
<i>Medio-Ambiente</i>	10%	Preocupación por el medio ambiente	10%
<i>Ética-Personal</i>	25%	Componente ético y moral	18%
		Congruencia	4%
		Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar	3%

Una vez dispuesta la matriz completa de doble entrada de análisis comparativo, y aclarado los conceptos e indicadores a evaluar, se dispuso su cumplimentación de forma individual por parte de cada uno de los investigadores (jueces expertos). La escala utilizada para establecer la respuesta fue la siguiente, según nivel de cumplimiento del indicador: Alto= Nivel de cumplimiento más que aceptable con evidencias corroboradas que demuestran este nivel. Alto nivel de desarrollo y/o desarrollo teórico que podría considerarse entre un 80-100% de aceptación. Medio= Tiene un aceptable cumplimiento, aunque no en su totalidad por lo que no puede ser considerado que lo cumpla en su totalidad. Que podría considerarse entre un 50-79,99 de aceptación. Bajo= Nivel inferior por inexistencia del indicador en la teoría, o por inconsistencias encontradas que le impiden cumplir con el indicador en un grado de aceptable (medio.). Podría considerarse entre un 0-49,99% de aceptación.

Estas respuestas se les permitió ampliarlas con explicación cualitativa con el fin de disponer mayor concreción en el estudio. Posteriormente, se analizaron las respuestas individuales buscando una correcta validación cualitativa y de un correcto acuerdo interjueces intentando reducir la probabilidad que el acuerdo manifestado

inicialmente se debiese al azar. Para finalizar, tras la validación realizada, se consolidó los factores e indicadores ponderados que serviría como esquema de evaluación (ver Tabla 4).

## Resultados

A continuación, se describe en las siguientes figuras y tablas los resultados más importantes. En primer lugar, se visualiza la Matriz Consolidada (ver tabla 4) con las valoraciones a los criterios e indicadores realizados por el equipo de investigación. De ahí se describen en la Tabla 5 el conjunto de valoraciones obtenidas de cada teoría de liderazgo al llevar la valoración cualitativa de Alto, Medio, Bajo obtenida por cada indicador a una escala cuantitativa de equivalencias dónde Alto=1, Medio=0,50, y Bajo=0. Una vez aplicada la conversión de la valoración cualitativa a la cuantitativa el valor obtenido se multiplica por la ponderación establecida al indicador. Seguido de un análisis individual de contraste de cada teoría de liderazgo con los cinco criterios de la matriz de evaluación (Figura 1).

Para concluir, se recoge en la Figura 2 el resumen de las puntuaciones porcentuales de cumplimiento que sitúa a la teoría de liderazgo auténtico como la propuesta más ajustada a los alineamientos establecidos en este estudio para responder a las exigencias derivadas de una gestión eficiente y ética de responsabilidad social.

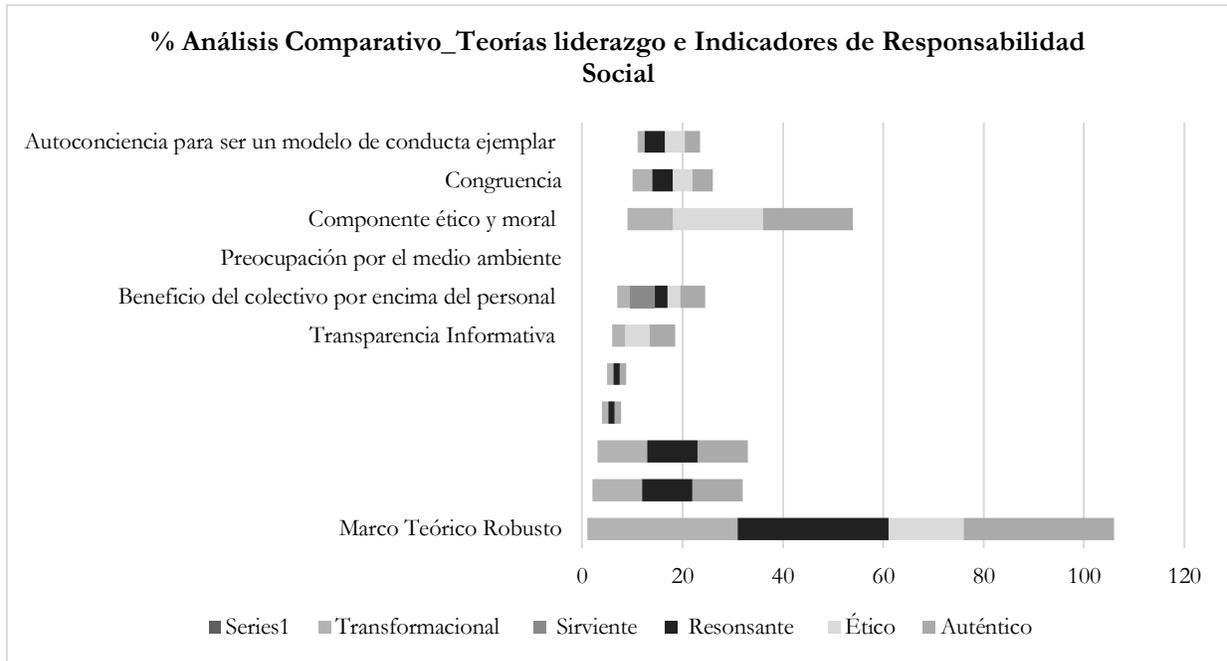
**Tabla 4.**  
**Consolidado de los factores e indicadores ponderados**

CRITERIOS	% Ponderado Criterios	Indicadores - Tipos de Liderazgo	TRANSFORMACIONAL	SIRVIENTE	RESONANTE	ÉTICO	AUTÉNTICO
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	50%	Marco Teórico Robusto	30	0	30	15	30
		Herramienta- Cuestionario de Medición con propiedades psicométricas	10	0	10	0	10
		Evidencia Empírica relacionada con factores de gestión organizacional	10	0	10	0	10
GESTIÓN	5%	Influencia hacia una visión compartida de Responsabilidad Social	1,25	0	1,25	0	1,25
		Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad	1,25	0	1,25	0	1,25
SOCIAL	10%	Transparencia Informativa	2,5	0	0	5	5
		Beneficio del colectivo por encima del personal	2,5	5	2,5	2,5	5
MEDIOAMBIENTE	10%	Preocupación por el medio ambiente	0	0	0	0	0
ÉTICA-PERSONAL	25%	Componente ético y moral	9	0	0	18	18
		Congruencia	4	0	4	4	4
		Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar	1,5	0	4	4	3
		Total	72%	5%	63%	48,50%	87,50%

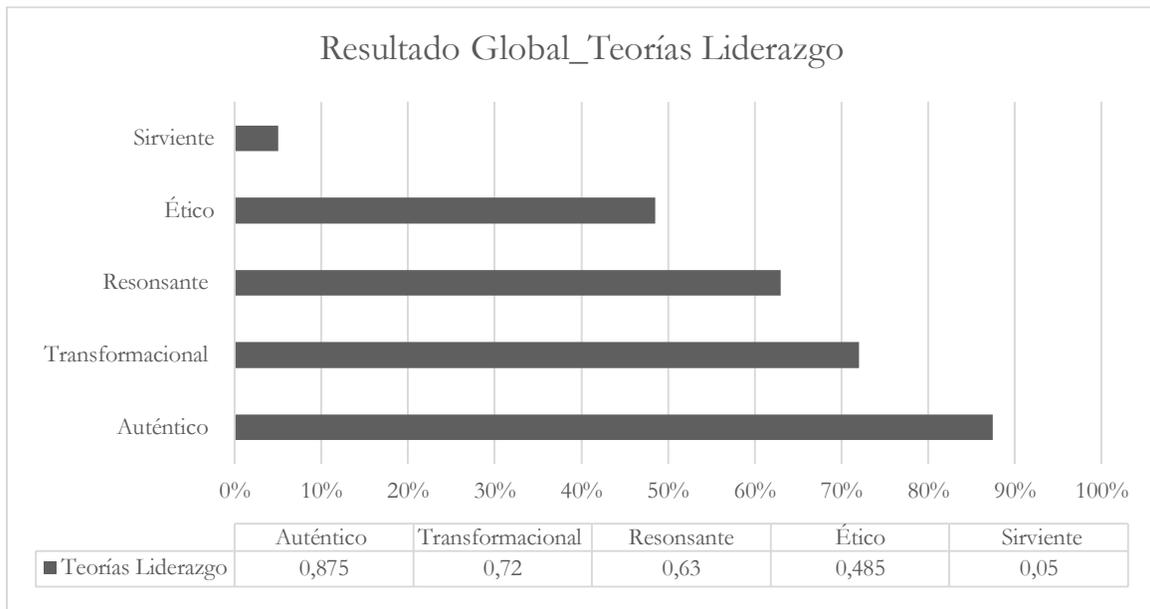
**Tabla 5**  
**Resultados análisis comparativo teorías liderazgo e Indicadores Responsabilidad Social**

**CRITERIOS E INDICADORES RESPONSABILIDAD SOCIAL**

	Fundamentación Científica			Gestión		Social		Ambiental	Ética-Personal		
<b>MODELO TEORICO LIDERAZGO</b>	Marco Teórico Robusto	Herramienta-Cuestionario de Medición con propiedades psicométricas	Evidencia Empírica relacionada con factores de gestión organizacional	Influencia hacia una visión compartida de Responsabilidad Social	Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad	Transparencia Informativa	Beneficio del colectivo por encima del personal	Preocupación por el medio ambiente	Componente ético y moral	Congruencia	Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Alto (Sólido)	Alto MLQ)	Alto. Si (ha sido el modelo base más utilizado)	Medio_hacia una visión compartida pero no necesariamente de RS	Medio_hacia resultados pero no necesariamente asociados a indicadores de RS	Medio_Si, pero más que nada explica que el colaborador debe de estar informado más que una actitud de transparencia interna y externa	Alto	Bajo	Medio, secundario como una forma de influenciar pero no la base de la relación con los colaboradores ni en la toma de decisiones	Alto	Bajo_No, más que autoconciencia se destaca la autoeficacia
<b>Liderazgo Resonante</b>	Alto, críticas a su modelo conceptual de Inteligencia Emocional	Alto, (Emotional Competency Inventory- Autoinforme)	Alto	Medio, tan sólo aparece un estilo de liderazgo dentro de su modelo denominado visionario	Medio, hacia resultados pero no necesariamente asociados a indicadores de RS	Bajo	Alto	Bajo	Bajo_No desarrollado en plenitud	Alto	Alto
<b>Liderazgo de Servicio-Sirviente</b>	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto_, es una de los puntos clave de la teoría	Bajo	Bajo	Bajo, aunque se le supone	Bajo
<b>Liderazgo ético</b>	Medio (en desarrollo)	Bajo (Ethical Leadership Scale con baja validez)	Medio_(Débil, en desarrollo falta mucho desarrollo empírico)	Bajo_No se centra en explicar cómo tener una visión compartida y de ahí no de RS	Bajo	Alto	Medio (aunque no se explica con claridad)	Bajo	Alta_ es la parte central	Alto	Alto
<b>Liderazgo Auténtico</b>	Alto	Alto (ALQ)	Alto	Medio_Si hacia una visión compartida pero no necesariamente de RS	Medio_Si hacia resultados pero no necesariamente asociados a indicadores de RS	Alto	Alto	Bajo	Sí, es una de las bases conceptuales de la teoría y uno de los pilares del liderazgo	Alto	Bajo



**Figura 1.**  
**Análisis Comparativo Teorías liderazgo e Indicadores de Responsabilidad Social**



**Figura 2.**  
**Análisis Comparado Puntuación Final Nivel de Cumplimiento**

## Discusión y Conclusiones

La implantación con más fuerza de los modelos de gestión organizacionales a través de la incorporación de los objetivos y requerimientos de una gestión integral basada en la responsabilidad social necesita de líderes capaces de llevarlo a la práctica, con convicción personal y con dominio profesional del área. La responsabilidad social no es una moda pasajera en la gestión, es el compromiso voluntario que hoy en día cada vez más organizaciones asumen como eje central de su direccionamiento estratégico y operacional. Entre otras cosas porque además de que se responde a las necesidades y expectativas de los stakeholders genera beneficios económicos a las organizaciones que emprenden este camino. El objetivo inicial del estudio era realizar un análisis sobre cuál es el modelo teórico de liderazgo que más se puede ajustar a las necesidades de una gestión organizacional eficiente y ética basada en los principios y fines de la responsabilidad social. Por ello, el equipo investigador se centró exclusivamente en la conceptualización de responsabilidad social, y las teorías del liderazgo emergentes de nueva aparición. Los resultados obtenidos parecen indicar que el liderazgo autentico es el modelo que más se podría ajustar a tal fin, ya que esta teoría alcanzó la puntuación porcentual más alta de los cinco modelos analizados con un 87,5% de cumplimiento global.

Al realizar la comparación entre los cinco modelos de liderazgo hay que tener en cuenta que nos hemos centrado en dos grandes factores: 1. Fundamentación Teórica y 2. Factor extraído de la conceptualización de los que es la Responsabilidad Social y que se ha dividido en cuatro criterios (Gestión, Ambiental, Social, Ético Personal). A través de los resultados obtenidos y de la revisión bibliográfica ejecutada, se observa que el liderazgo sirviente y el ético actualmente no tienen una fuerte fundamentación teórica corroborada de cómo se produce el proceso de influencia del líder al colaborador, que es la parte medular por el cual se define el liderazgo (Yukl; 2010). No hay suficiente evidencia empírica al respecto, y todavía ambas teorías por el momento ya que están en desarrollo no disponen de herramientas de evaluación con la suficiente validez psicométrica (Gil et., 2016). Por esta falta de fundamentación teórica quedan relegados a las últimas puntuaciones en la comparación realizada ya que es necesario disponer de una validez de constructo robusta de la teoría que asegure una correcta base científica para su correcta asunción práctica. En cambio, las otras teorías, liderazgo autentico, resonante, y transformador, sí que tienen una consolidada base teórica con cuestionarios de evaluación validados, y que han sido aplicados como herramientas para comprobar la relación de sus propuestas con diversas variables laborales.

Si bien es cierto, que, aunque ninguna de estas tres teorías recoge la importancia del aspecto medioambiental de forma explícita y directa, podría contemplarse y recuperar este criterio medio ambiental a través de las conductas normativas y éticas que tengan en cuenta el impacto medio ambiental como estratégico. De igual modo estas tres teorías, aunque se señale en su marco teórico la importancia que el líder abandere la generación y defensa de una visión organizacional compartida, no la ajustan a una visión que recoja los principios de la responsabilidad social. Sobre todo, esta particularidad aparece con fuerza en el liderazgo transformacional. Es lógico ya que lo que intentan estas teorías es enfatizar como el líder puede transmitir la visión de la organización sin más. Esta falta de ajuste se podría corregir al introducir en la visión de la organización los principios, fines, y objetivos estratégicos derivados de su alineación con la responsabilidad social., tal y como se propone desde la Comisión Europea (2001), como de la ISO 26000. Es decir, si la responsabilidad social es tratada en el contexto organizacional como un modelo integral de gestión estratégica y como un fin, no como un medio, pasa a ser parte de la visión y misión organizacional, y de ahí los líderes pueden ser agentes replicadores de la misma en sus colaboradores.

La gran diferencia que existe entre las teorías de liderazgos analizados se encuentra en la dimensión que consideramos más importante del modelo de gestión bajo principios de responsabilidad social: el componente ético-personal. Es aquí donde radican por ejemplo las divergencias teóricas del liderazgo auténtico con el resto de teorías. El liderazgo auténtico abarca más que el ser ético, ya que descansa en otros tres componentes: conciencia de uno mismo, un procesamiento de la información equilibrado, y transparencia en las relaciones entre el líder y los colaboradores (Walumbwa et al., 2008). La diferencia con el liderazgo transformacional es que el liderazgo auténtico se entiende como un proceso de intercambio por el cual el líder influye en los colaboradores, y no por el carisma o inspiración del líder como argumenta el liderazgo transformacional, sino por el carácter del líder, su dedicación y su conducta ejemplar y transparente. Al mismo tiempo el líder transformacional tiene como uno de sus objetivos desarrollar líderes en los colaboradores, en cambio en el liderazgo auténtico el objetivo es desarrollar la autenticidad en ellos. En el liderazgo resonante no se hace prácticamente mención al factor ético, ni como dimensión, ni como uno de los estilos de dirección que podría utilizar el líder (Goleman, et al. 2002). De igual modo, tan poco aparece con claridad el componente ético, sucede con el liderazgo sirviente que al centrarse más en los servidores para intentar cubrir sus necesidades e inspiraciones (Greenlaf, 1997)

El segundo objetivo de este estudio era lanzar la propuesta de apoyar la implementación en el mundo de las organizaciones, independientemente de su tipología y objetivos, del modelo del liderazgo auténtico. Defendemos este tipo de liderazgo por varias razones: Respuesta teórica de un modelo de liderazgo que con evidencia empírica demostrada recupera la importancia de la ética, de la integridad, del valor de la autenticidad en el mundo organizacional. Ante una sociedad que se despierta diariamente con temas de corrupción en todas sus esferas y, que es motivo de preocupación en casi todos los países del mundo, se necesita de alternativas teóricas que den el salto a su aplicación para dar respuestas y soluciones pragmáticas. Una respuesta es el desarrollo de la autenticidad de sus líderes para promover el cambio en la crisis de valores provocada por líderes destructivos, corruptos y amorales. Es preciso que la alta gerencia, los directivos con alto poder formal, sean agentes de cambio y faciliten la adquisición y transmisión de una nueva forma de hacer las cosas. Los líderes auténticos tienen altos estándares éticos que guían su conducta y su toma de decisiones manifestando comportamientos ejemplares hacia los demás.

Modelo de liderazgo que es capaz de asumir los objetivos y los retos de la gestión de la responsabilidad social al existir bastante concordancia entre ambos, ya que comparten dimensión social y ética. Si unimos el desarrollo y aplicación de modelos de gestión basados en la responsabilidad social, y éstos son impulsados por líderes auténticos, podemos ir organizando un cambio ético y positivo en la sociedad desde el contexto organizacional. A esta propuesta de cambio se deberían unir sobre todo el sector educativo como motor de siembra de los futuros profesionales y de valores ciudadanos. Esta investigación facilita sustento empírico que demuestra que este tipo de liderazgo puede repercutir en mejoras organizacionales, clima laboral, justicia organizacional, y en el desarrollo del capital psicológico positivo. Los líderes auténticos a través de una alta conciencia de sí mismo, un procesamiento equilibrado de los datos y hechos que perciben, una alta perspectiva moral internalizada y transparencia de relación con los demás producen cambios significativos.

Como comentario final, destacamos como buena práctica a expandir, la importancia trascendental y el compromiso responsable con la ciudadanía, que las empresas cumplan a través de las diversas políticas y programas de desarrollo organizacional con sus valores organizacionales. Es decir, que tanto empresas públicas, privadas, no gubernamentales, como instituciones educativas, partidos políticos, dispongan y cumplan de forma tácita y expresa con los valores que representen los principios éticos y universales que

demanda la sociedad. Quienes tienen que ser ejemplo, de congruencia, de autenticidad, en la realización, impulso y puesta en práctica en el día a día de los valores organizacionales, deben ser los líderes auténticos.

## Referencias

- Argandoña, A. e Isea, R. (2011): *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE, p.8
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA
- Brown, M. E., Treviño, L. K., y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Estados Unidos: Harper & Row
- Casado, J. (2000). *El directivo del siglo XXI*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Comisión Europea (2001). *Libro verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, p.366.
- Dinha, J.E., Lord, R.G., Gardner, W. Meuser, J.D., Lidend, R.C. y Huc, J. (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Dinha, J.E., Lord, R.G., Gardner, W. Meuser, J.D., Lidend, R.C. y Huc, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62
- Fontrodona, J. y Argandoña, a. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review* (30) pp. 12-21.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47.

- Goleman, D., y Boyatzis, R. y McKee, A. (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis. Greenleaf Center.
- Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation, & Wolff, S. B. (2005). *The emotional competence inventory (ECI) technical manual*.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Saludin, M. N., Abdullah, M., y Yusuf, M. H. (2010). *An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment*. Proceeding del 2 Knowledge Management. International Conference (KMICE), May 25-27, 2010, Primula Beach Hotel, Northern University of Malaysia (UUM), Malaysia
- ISO/TMB/WG/SR, 2010. *Guía de responsabilidad social ISO 26000* (traducción oficial). International Organization for Standardization, Génova.
- Leithwood, K. y Louis, K. S. (2011). *Linking Leadership to Student Learning: Empirical Insights*. San Francisco: Jossey Bass.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., y Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (Ed.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco. Berrett-Koehler.
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del multifactor. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Moriano, J.A., Molero, F., y Lévy-Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 336-341.
- Ruiz-Mora, I. y Castillo, A. (2013). La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis. En Islas, O. y Hernández, G. (coord.), *Investigando la comunicación en crisis*, México, Tecnológico de Monterrey. *Razón y Palabra*, 97- 109
- Seligman, M E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14
- Smith, C. (2005). Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf. *Leadership Quarterly*, (6), 1-17.
- Solomon, R. C. (2000). *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*. Oxford: University Press

- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro, y Nueva Revista
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons.
- Unda, S. (2013). *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético (MOMUCLE)*. Tesis Doctoral No Publicada. Universidad Autónoma de Madrid.
- Valsania, S. E. (2014). *Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados*. Tesis Doctoral Universidad Nacional de Educación a Distancia. España
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.

# Creación de valor responsable: cadena de valor y responsabilidad social empresarial

**María José González Calle**  
mgonzalez@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

**Juan Manuel Maldonado Matute**  
jmalonado@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

**Katheryn Fernanda Sinmaleza Quezada**  
ksinmaleza@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

## Resumen

La cadena de valor (CV) y el desarrollo sostenible son conceptos que naturalmente pueden complementarse, mientras que el primero busca cómo satisfacer las necesidades de los clientes a través de la creación de valor, el segundo busca cómo satisfacer éstas necesidades sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer las suyas propias. El objetivo de esta publicación es explicar la manera en la que se puede gestionar la CV desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial (RSE), abrazando el concepto de creación de valor responsable. La metodología cualitativa de búsqueda, organización y análisis de documentos aplicada en la investigación permite presentar un análisis de las recomendaciones expuestas en ISO 26000:2010 y GRI-G4 acerca de la RSE e identificar prácticas que permitan realizar las actividades de la CV desde esta perspectiva. Como resultado se exponen lineamientos base que permitan a las organizaciones actuar proactivamente desde el enfoque de responsabilidad social. Se recomienda a las empresas implementar patrones de producción y consumo responsables considerando el impacto sobre sus stakeholders. Se concluye que se las empresas deben y pueden gestionar la creación valor de forma responsable sin apartarse de los conceptos de RSE.

**Palabras claves:** Cadena de valor, Responsabilidad social, Desarrollo sostenible.

## Abstract

The value chain (VC) and the sustainable development are concepts that can complement each other naturally, although the first concept seeks to satisfy customer needs through the value creation, the second concept attempts to the satisfaction of the present needs without compromising the capacity of future generations to satisfy their own needs. This paper's objective is to explain the way in which the VC can be managed from a corporate social responsibility (CSR) perspective adopting the responsible value creation concept. The qualitative methodology to find, organize and analyze the information applied in this research allows to present an analysis of the recommendations exposed in ISO 26000:2010 and GRI-G4 about CSR in order to identify practices that would allow the implementation of VC activities from this perspective. As a result, it will be exposed guidelines that allow organizations to perform proactively from a socially responsible approach. It is recommended for organizations to implement production and consumption responsible patterns regarding the impact in their stakeholders. It concludes that companies could and should manage the value creation in a responsible way without detracting from CSR concepts.

**Keywords:** Value chain, Social responsibility, Sustainable development.

## Introducción

Como consecuencia de las actividades humanas, que han puesto al planeta en una situación de riesgo debido al agotamiento acelerado de los recursos naturales, es necesario adoptar propuestas de sostenibilidad que garanticen perdurabilidad. Las empresas, como actores sociales y por el impacto que sus actividades generan en la colectividad, deben asumir su responsabilidad frente a todas las partes interesadas.

En el enfoque de la teoría de la administración clásica, cuyos orígenes se remontan a la revolución industrial, las empresas poseen una estructura organizativa de arriba hacia abajo, y tienen como objetivo aumentar la eficiencia del personal en los procesos productivos. Bajo esta teoría no se considera el impacto de las actividades de la empresa a nivel interno ni externo sino únicamente se busca incrementar el nivel de productividad, por lo cual es necesario adoptar conceptos de responsabilidad, tales como la responsabilidad social empresarial cuyas dimensiones engloban perspectivas económicas, ambientales y sociales.

Tradicionalmente las actividades de responsabilidad social han sido el resultado de acciones voluntarias de las organizaciones en pro del mejoramiento del bienestar común, o en su defecto para evitar acciones que dificulten este bienestar. Las acciones de responsabilidad social empresarial deben enfocarse en el respeto de los derechos de las personas y el medio ambiente, muchas de las veces el mero cumplimiento de normativas legales establecidas es considerado como una actividad de responsabilidad social, pero es necesario ir más allá. En un mercado globalizado y competitivo como el actual, en donde los requisitos de los clientes son cada vez más elevados y demandan, además de calidad en los productos y servicios, prácticas socialmente responsables.

Desde el punto de vista de la administración estratégica, se aborda la creación de ventaja competitiva como un medio para añadir valor a la empresa considerando el modelo de cadena de valor planteado por Michael Porter, en donde se desagregan y analizan las diferentes actividades de las organizaciones y la relación entre ellas para identificar y crear ventajas competitivas.

A través de la revisión de la guía de responsabilidad social ISO 26000:2010, la guía para elaboración de memorias de sostenibilidad G4 del GRI (GRI-G4) y literatura existente, esta investigación analiza la manera de establecer un vínculo entre la gestión de la cadena de valor y los conceptos de la responsabilidad social. Se determina un vínculo estratégico entre estos dos conceptos que permite la toma de decisiones responsables y conscientes, teniendo en consideración los impactos económicos, ambientales y sociales de las empresas; sin dejar de lado los beneficios tanto de carácter económico, social y de imagen corporativa. Se consideran temáticas como: desarrollo sostenible, responsabilidad social, valor, ventaja competitiva y cadena de valor.

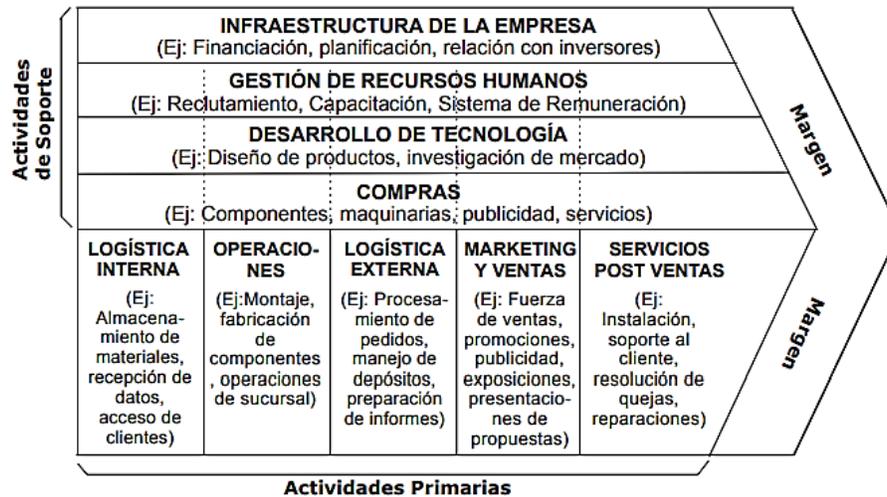
## Importancia del problema

Cadena de valor

Un concepto planteado hace mucho tiempo pero que mantiene su vigencia en la actualidad es el de la cadena de valor desarrollado por Michael Porter en 1985 y que vio por primera vez la luz en su libro titulado *“The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, esta herramienta estratégica permite analizar las diferentes actividades que lleva a cabo una organización y sus interacciones para así poder identificar sus fuentes de ventajas competitivas. Porter afirma que una organización no es más que un conjunto de actividades que están organizadas para diseñar, producir, comercializar y entregar un producto a la vez que genera valor tanto para los clientes como para los accionistas. Dos industrias que se desenvuelvan en el mismo ramo de negocio no necesariamente tendrán una misma CV, ya que la forma en cómo se genera y entrega

valor para los clientes puede diferir ampliamente y es aquí precisamente donde radica la fuente de una fuerte ventaja competitiva

Como Porter (1985) lo indica, valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que se les ofrece, y se lo mide por el total de ingresos, reflejo de los precios que se cobran por un determinado producto y las unidades del mismo que se logran vender. Una empresa se considera rentable, lógicamente, si los ingresos generados por la venta y cobro de un bien o servicio son mayores a los costos asociados a su creación. Las organizaciones deberían utilizar el valor y no los costos para analizar su posición competitiva debido a que es fácil manipular los costos y no así el valor.



*Ilustración 1.*

Cadena de Valor Genérica

Fuente: Porter (1985, p. 37)

La cadena de valor mostrada en la Ilustración 1 puede dividirse en dos partes, las tareas que agregan valor y el margen; las primeras hacen referencia a las actividades que existen de forma física y que una organización realiza de forma regular, y el margen es la diferencia entre el valor total y el costo conjunto de llevar a cabo las actividades que agregan valor. Las actividades generadoras de valor se subdividen en dos categorías: actividades primarias y actividades de soporte. Las primeras son las que están relacionadas con la creación física del bien o servicio, la comercialización e incluso el servicio post venta; las actividades de soporte apoyan a las actividades primarias y se complementan entre sí proveyendo los recursos necesarios para que las actividades primarias puedan llevarse a cabo. Comprender como se llevan a cabo estas actividades y diferenciarlas de las que realizan los competidores permitirá establecer las ventajas competitivas para la organización.

#### Desarrollo sostenible

Actualmente, el consumo es un hecho social que responde a la satisfacción de los sentidos y valores de los individuos en su búsqueda de marcar su identidad. Cada vez, las características del producto son menos importantes, ya que se venden estilos de vida y experiencias enfocadas en el prestigio y la posición jerárquica de los individuos, más no en sus necesidades (Rodríguez, 2012).

En la búsqueda de contar con un modelo de desarrollo incesante, surge el concepto de desarrollo sostenible, planteado por la Comisión Brundtland en la Conferencia Mundial sobre Atmósfera Cambiante, en Toronto

1988. Según esta comisión, el desarrollo sostenible es “aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Saavedra, Muñoz, & Cuesta, 2010).

Responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible y cadena de valor.

Las empresas son actores sociales, ya que no solo se crean para ofrecer un producto o servicio, sino que forman parte del entorno y, naturalmente generan impacto sobre él. Sus actividades influyen en las condiciones económicas, sociales y medioambientales de las localidades en las que se establecen; por lo tanto, las empresas deben asumir su responsabilidad frente a todos los actores sociales sobre quienes generen impacto.

Los niveles de competitividad y preocupación por el bienestar del planeta y la sociedad han motivado a que las empresas comprendan la importancia de la transformación social en la economía global y su rol para atender a estas necesidades. La incorporación de conceptos de sostenibilidad en la gestión empresarial marca una tendencia para mejorar la competitividad y el valor en el mercado. Entre las prácticas sostenibles para la gestión está la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Debido a que los actuales consumidores están en capacidad de exigir a las empresas que realicen prácticas responsables, quienes cumplan con estos requerimientos serán premiados con la fidelidad y reconocimiento de los clientes. La vinculación de responsabilidad social empresarial en cada uno de los eslabones de la cadena de valor brindará algunas herramientas y respuestas para la formulación estratégica de acciones de responsabilidad social dentro de la empresa, lo que a su vez permitirá generar ventajas competitivas que agreguen valor para el cliente y para la empresa.

### **Normativas internacionales de responsabilidad social empresarial**

En la actualidad, no existe una normativa internacional de común acuerdo que aborde los temas referentes a la responsabilidad social empresarial. El problema radica en que resulta dificultoso que todas las organizaciones lleguen a un acuerdo común sobre lo que significa RSE. Muchas organizaciones afirman que los conceptos de RSE entorpecen su accionar y que no se obtienen ventajas de la adopción de estas prácticas.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) en un esfuerzo por alentar las prácticas relacionadas a la RSE lanzó la norma internacional voluntaria, ISO 26000:2010, Guía sobre responsabilidad social. El propósito de esta guía es alentar a las organizaciones tanto públicas como privadas a dar sus primeros pasos en la implementación de la Norma ISO 26000 como una forma de alcanzar los beneficios de operar de manera socialmente responsable. ISO 26000:2010 no es certificable y aborda siete temas fundamentales relacionados con RSE, (1) Gobernanza, como elemento medular del enfoque de RSE, (2) Derechos humanos, (3) Prácticas laborales, (4) Medio ambiente, (5) Prácticas justas de operación, (6) Asuntos de consumidores, y (7) Participación activa y desarrollo de la comunidad.

La guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad emitido por el Global Sustainability Standards Board (GSSB), bajo el nombre de Global Reporting Initiative (GRI), describe una serie de principios para la elaboración de memorias de sostenibilidad. La guía se encuentra dividida en 3 categorías. (1) Economía, (2) Medio ambiente y (3) Desempeño social, que a su vez se divide en 4 subcategorías, (I) Prácticas laborales y de trabajo digno, (II) Derechos humanos, (III) Sociedad y (IV) Responsabilidad sobre productos. La versión más actual de la guía es la G4 lanzada en el año 2013.

Tanto ISO 26000:2010 como GRI-G4 se han convertido en referentes a nivel mundial en temas sobre RSE por esta razón se considera que los mejores lineamientos para encaminar las actividades de la cadena de valor desde una perspectiva de RSE se encuentran en estos documentos.

#### Ventaja competitiva y creación de valor

La incorporación de conceptos de responsabilidad social en la gestión empresarial contribuye a mejorar la competitividad y el valor de las empresas en el mercado. La ventaja competitiva es una destreza que poseen o desarrollan las organizaciones y que las posiciona de mejor manera en el mercado. (Marketing Publishing, 1997).

El concepto de valor es amplio ya que puede verse desde diferentes perspectivas, generalmente en términos económicos y financieros. Han surgido varias teorías sobre el valor de la empresa, principalmente desde el punto de vista social, como la teoría de los stakeholders en donde las decisiones de la empresa deben basarse en los intereses de todas las partes interesadas, buscando siempre generar valor a cada una de ellas. Bajo esta teoría, las partes interesadas son los individuos o grupos que pueden verse afectados por las actividades de la organización como: empleados, clientes, comunidad y gobierno.

Michael Jensen en su artículo “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”, propuso la teoría ilustrada de las partes interesadas (Enlightened Stakeholder Theory) en la que afirma que las empresas cuyas actividades únicamente persiguen el beneficio de sus socios, y no la maximización del valor de todas sus partes interesadas, tienen menor probabilidad de que sean exitosas. El autor de esta teoría afirma que los bajos salarios y las deficientes condiciones de trabajo llevan a las empresas a disminuir su productividad y su valor (Jensen, 2000).

Una herramienta integral para el análisis y desarrollo de valor en las empresas parte desde el punto de vista estratégico; la cadena de valor es la herramienta que permite desagregar la empresa en sus diferentes actividades y determinar la forma en la que los eslabones contribuyen a generar valor para lograr una ventaja competitiva centrada en la empresa; considera a todas las partes interesadas ya que el valor creado por las empresas depende de la solidez de sus relaciones con las partes interesadas

#### **Metodología**

La investigación se realizó siguiendo una metodología cualitativa. De acuerdo con los criterios taxonómicos de (Cooper, 2010) la investigación tienen un enfoque teórico, se analiza la cadena de valor y se establece una relación con los conceptos de RSE. El objetivo es la integración de los conceptos de creación de valor y responsabilidad social empresarial, bajo una perspectiva de soporte. Se maneja cobertura exhaustiva con enfoque en las normativas internacionales existentes con respecto a responsabilidad social empresarial. El documento se organizó de forma metodológica de acuerdo a las actividades de la cadena de valor.

Se utilizó la metodología para la búsqueda, organización y análisis de documentos presentada por Gómez, Fernando, Aponte, & Betancourt, (2014). De acuerdo con esta metodología de revisión bibliográfica, para la determinación de la relevancia e importancia de la investigación se deben seguir las siguientes etapas:

Definición del problema. - La investigación busca establecer la relación entre la gestión de la cadena de valor y la responsabilidad social empresarial, mediante la revisión de las directrices de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI-G4 y la Guía de responsabilidad social ISO 26000:2010.

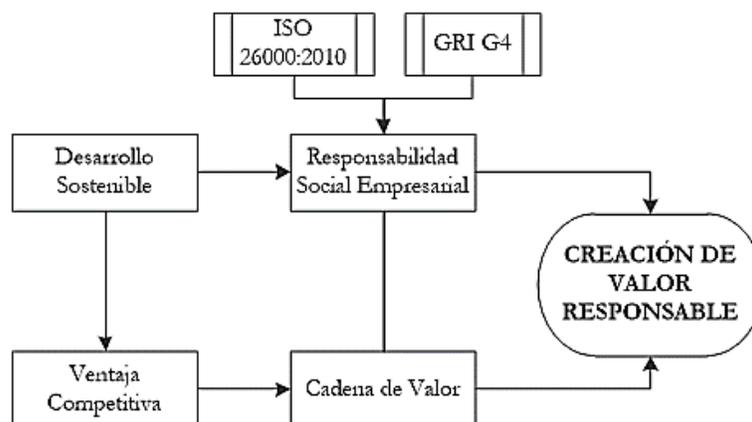
Búsqueda de información. - Los principales criterios de búsqueda utilizados fueron: sostenibilidad, desarrollo sostenible, ventaja competitiva, cadena de valor, creación de valor y responsabilidad social empresarial.

Para la revisión de conceptos básicos, se partió de la revisión bibliográfica en libros que proporcionan una visión global de los conceptos base. Entre los libros revisados se encuentran: La Ventaja Competitiva (Porter, 1985), Ventaja competitiva (Marketing Publishing, 1997), Huella ecológica y desarrollo sostenible (Doménech, 2010), Introducción a la sostenibilidad y la RSC (Saavedra et al., 2010), Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial (Acuña, 2014). Además, resulta indispensable revisión de guías como Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI-G4 y la Guía de responsabilidad social ISO 26000:2010.

Tras la revisión de literatura global de los conceptos básicos y las guías mencionadas, se establecieron estándares de selección para la búsqueda de artículos científicos relacionados. Todos los artículos revisados se encuentran disponibles en repositorios digitales y fueron publicados dentro de los últimos 5 a 10 años.

Organización de la información. - Para la organización sistemática de la información encontrada, se distribuyó de acuerdo a los pilares de estudio (sostenibilidad, desarrollo sostenible, ventaja competitiva, cadena de valor, responsabilidad social empresarial), para lo cual se utilizó el software de uso libre Mendeley.

Análisis de la información. - la información, se agrupó en relación a tres documentos principales: el libro “La Ventaja Competitiva” de Michael Porter –en el cual se describen los principios de la cadena de valor- y la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI-G4 y la Guía de responsabilidad social ISO 26000:2010 –que brindan lineamientos para adoptar prácticas de responsabilidad social en las organizaciones. La Ilustración 2 muestra la relación establecida entre los conceptos analizados y que posteriormente se desarrollarán.



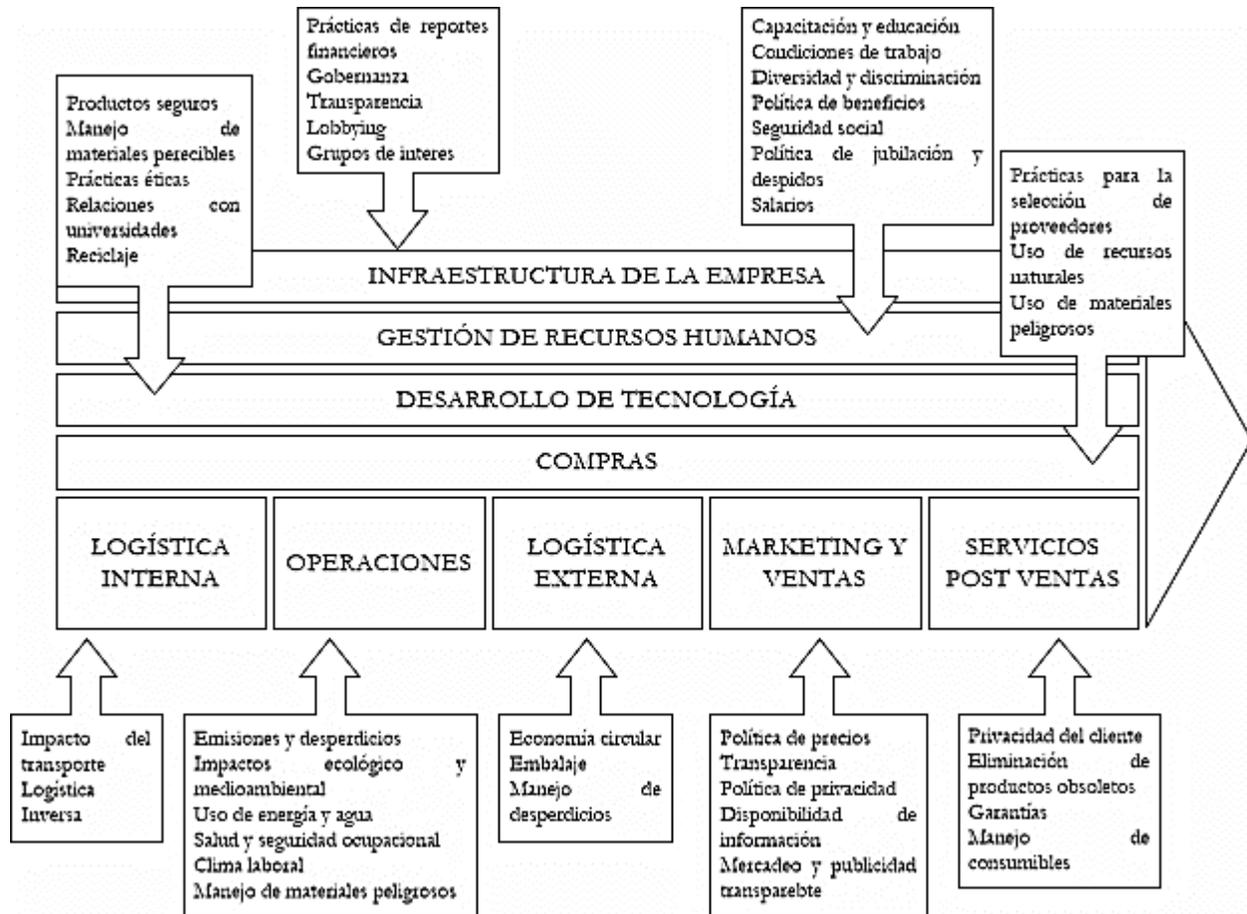
*Ilustración 2.*

Relación conceptual para la investigación

Fuente: Elaborado por los autores

## Resultados

Luego del análisis de cómo gestionar las actividades de la Cadena de Valor desde el enfoque de RSE, la ilustración 3 presenta un resumen de aspectos relevantes que pueden ser abordados en cada una de las secciones de la CV. A continuación se aborda a mayor detalle cada uno de los aspectos mencionados en la ilustración.



**Ilustración 3.**

Gestión de la cadena de valor a través de la responsabilidad social empresarial

Fuente: (Porter & Kramer, 2006)

### Actividades Primarias

Las actividades primarias son todas aquellas que tienen relación directa con los procesos de transformación de los insumos y materias primas, y la comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Las actividades de la cadena primaria son las que generan valor en el mercado, estas actividades son: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing y Ventas, y Servicio Post Venta. A continuación, se describen cada una de las actividades y el enfoque de RSE en cada una de ellas.

### Logística Interna y Externa

El eslabón de logística interna dentro de las actividades primarias de la cadena de valor se refiere a la recepción y manejo de productos y materiales necesarios para el proceso productivo. Mientras que la logística externa engloba actividades relacionadas al embarque, almacenaje y entrega de los productos o servicios.

Con respecto a la logística interna y externa de las organizaciones, las formas de gestionar estas actividades de manera socialmente responsable se enfocan en:

1. Considerar la implementación de alternativas sostenibles y renovables en el uso de los recursos.
2. Determinación de las fuentes de consumo de energía, agua y otros recursos para implementar medidas de uso eficiente.
3. Consumo de energía de fuentes renovables y, aplicación de medidas de reducción de consumo energético.
4. Uso de materiales reciclados o reusados en la producción y empaquetado de los productos o servicios, promoción de la producción y consumo sostenible.
5. Utilizar combustibles amigables con el medio ambiente y evitar emisiones de gases de efecto invernadero en el transporte de la materia prima o de los productos terminados.
6. En el aspecto social, es importante capacitar al personal de seguridad de las actividades de logística en materia de derechos humanos y brindar información suficiente acerca de la confiabilidad y calidad de los productos y servicios en el etiquetado.

### Operaciones

Las operaciones comprenden todas aquellas actividades relacionadas con la transformación del insumo y materia prima en producto final (Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark, & Ottogalli, 2012). Corresponde al segundo segmento de la cadena de valor interna, está basada en tomar las materias primas de la primera etapa (la logística interna o de entrada) y crear el producto. Los ahorros en costos que pueda generar la organización tienen gran dependencia de la eficiencia en esta fase.

En el marco de la RSE, las operaciones cumplen un papel importante ya que en la transformación de los recursos en productos terminados se involucra la generación de desperdicios, emisiones, impactos ecológicos, utilización de agua y energía, seguridad laboral, relaciones laborales y el uso de materiales peligrosos.

Los lineamientos para implementar actividades de responsabilidad social empresarial en las operaciones se enfocan fundamentalmente en:

1. Uso sostenible de materiales, energía, agua y otros recursos consumidos para la producción, los recursos se deben consumir en menor o igual proporción a su renovación natural y se debe considerar sostenibilidad en el consumo a través de innovación tecnológica.
2. Prevenir la emisión de gases que contaminen el medio ambiente, fruto de los procesos de producción y manejar de forma responsable los desechos (re-uso, reciclaje, reproceso, tratamiento y disposición).
3. Protección del medio ambiente y restauración de hábitats naturales, identificar y minimizar impactos en la biodiversidad del medio ambiente como consecuencia de los procesos productivos.
4. Integrar criterios sociales, ambientales, éticos, de salud y seguridad en la producción.
5. Considerar, en el proceso productivo, potenciales riesgos para la salud y seguridad de los consumidores.
6. Diseñar productos y empaques social y ecológicamente beneficiosos que sean fáciles de usar, reusar, reparar o reciclar.

### Marketing y ventas

Las actividades que están relacionadas con esta subcategoría, permiten examinar el conocimiento del mercado y de los clientes por parte de la organización, la forma de comunicarse con ellos y sobre los medios utilizados para realizar la promoción de la empresa (Paravié et al., 2012).

Este eslabón se enfoca en la gestión de precios, campañas promocionales, posicionamiento de productos o servicios, promoción de ventas a través de descuentos, premios, promociones y conocimiento de productos o servicios. Las medidas relacionadas con la responsabilidad social empresarial en los procesos de marketing y ventas, se enfocan en:

1. Eliminar las conductas anticompetitivas a través de prácticas desleales como: licitaciones fraudulentas y asociación para la fijación de precios.
2. Brindar información suficiente acerca de los productos a los consumidores, la información debe ser objetiva de manera que los consumidores puedan comprenderla y poder tomar la mejor decisión de compra.
3. No promover la discriminación de género, religión, raza o de ningún tipo a través del marketing o publicidad de la empresa.
4. Brindar instrucciones claras acerca de los productos o servicios para proteger la salud y seguridad de los consumidores.
5. Crear conciencia acerca de los derechos y responsabilidades de los clientes para que se encuentren bien informados.
6. Garantizar la salud, seguridad y privacidad de los clientes cumpliendo además con las leyes y regulaciones correspondientes.

El marketing y ventas se enfocan en generar valor para la empresa para impulsar o generar mayores ingresos, además en estas actividades se busca la fácil adquisición de los productos a través de métodos de pago, selección de canales, precios, publicidad, entre otros. El aporte de la RSE en la cadena de valor se puede gestionar a través de varios factores como son la publicidad verás, la publicidad para niños y adolescentes, las prácticas antimonopolio, fijación justa de precios e información auténtica del bien o servicio.

#### Servicio post venta

Es el último segmento de la cadena primaria; el cual se centra en las actividades que tratan de mantener o aumentar el valor que tiene el producto después de la venta, como puede ser instalación, reparación, mantenimiento, suministro de repuestos y ajuste del producto. Esto brindará a los clientes la confianza necesaria en el producto; con el objetivo de aumentar su valor final (Porter, 1985).

Las actividades de responsabilidad social empresarial que se pueden adoptar en el eslabón de servicio post venta de la cadena de valor, se refieren a:

1. Ofrecer mecanismos de reclamación para quienes creen que sus derechos humanos han sido irrespetados, dichos mecanismos deben ser legítimos, accesibles, transparentes y basados en el diálogo.
2. Respeto de los derechos civiles y políticos, la libertad de opinión y expresión.
3. Igualdad en el trato y oportunidades de todas las personas para lograr participación e inclusión social, las organizaciones deberían evaluar y prevenir prácticas de discriminación directa e indirecta dentro de su esfera de influencia y desarrollar una visión positiva de la diversidad.
4. Evitar o eliminar prácticas de abuso de poder y corrupción, conductas anti competitivas que puedan perjudicar a los consumidores.
5. Anticiparse a posibles daños en la salud y seguridad de los consumidores. Brindar mecanismos de atención, apoyo y resolución de quejas y controversias de los clientes.
6. Limitar la obtención y mal uso de la información privada de los consumidores.

7. Mantener a los clientes bien informados sobre sus derechos y responsabilidades.
8. Invertir en programas para mejorar los aspectos de la vida de las comunidades locales.

La medición de la satisfacción del cliente y en general el servicio post venta de una organización se torna una herramienta de alta utilidad para un proceso de mejora continua dentro de la organización.

#### Actividades de soporte

Las actividades de soporte que se encuentran presentes en cualquier tipo de industria, sin importar su tipo, son cuatro y se pueden observar en la Ilustración 1. Cada una de estas categorías puede abarcar un determinado conjunto de tareas que contribuyen a la generación de valor, las cuales se pueden aplicar a actividades específicas de cualquier compañía o sector industrial.

#### Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa no debe ser entendida en el sentido literal de la palabra, la infraestructura de la empresa incluye a aquellas actividades que soportan a la cadena de valor por completo y no solamente a actividades en concreto, algunas de las tareas incluidas en esta categoría suelen ser aquellas que están relacionadas con la alta gerencia, las finanzas corporativas, la gestión de la calidad y el manejo y cumplimiento de las normativas legales.

La infraestructura de la empresa maneja actividades relacionadas con la: estructura y objetivos de la organización, la gestión de la calidad, las inversiones, la gestión ambiental e incluso la gestión de la seguridad e higiene laboral. Desde ésta perspectiva existe una serie de actividades que pueden servir de para agregar valor de una forma responsable. Algunas de las actividades relacionadas con la RSE que se pueden gestionar desde la infraestructura tienen que ver con:

1. Prácticas contables transparentes, en las cuales la organización muestre los resultados de su operación de forma clara. De esta manera se logra aumentar la confianza de los colaboradores y stakeholders ya que se percibe la responsabilidad de la organización con la sociedad en general, se garantiza el pago justo de impuestos y una distribución equitativa de beneficios entre todos los colaboradores.
2. Evitar prácticas consideradas “legales” que promuevan la evasión de impuestos y que constituyen actos reñidos con la ética y moral, contraponiéndose a los preceptos sobre los que se fundamenta la RSE.
3. El impacto que las operaciones de la empresa pueden tener sobre diferentes grupos de interés.
4. El uso adecuado de recursos, el manejo responsable de desechos y el impacto que se puede llegar a tener sobre el medio ambiente.
5. El intento de influir en líderes empresariales o gubernamentales para crear legislaciones o llevar a cabo una actividad que beneficie deliberadamente a la organización.

#### **Gestión de recursos humanos**

Consiste en las actividades relacionadas con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración de todos los colaboradores de la compañía. Dado que gran cantidad de industrias en la actualidad continúan siendo intensivas en mano de obra, la administración de los recursos humanos abarca toda la cadena de valor, es decir, no únicamente la fuerza laboral involucrada en el desarrollo, producción, comercialización y venta de un bien y servicio, sino aquella que se encuentra ligada a todas las tareas que tienen que ver tanto con las actividades primarias como las de soporte. Debido a la diversidad del recurso laboral que puede existir dentro

de una organización se debe prestar especial atención en desarrollar políticas adecuadas que involucren a todos los colaboradores de forma que no existan diferencias que puedan generar conflictos internos.

Según la ISO 26000:2010 “las prácticas laborales de una organización abarcan todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo realizado dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. La gestión de recursos humanos dentro de la cadena de valor tiene que ver con: los puestos de trabajo, las técnicas de reclutamiento y selección, la capacitación, la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación”.

La gestión responsable de los recursos humanos desde una perspectiva de RSE puede abarcarse desde los siguientes frentes:

1. Empleo y relaciones laborales, donde se alienta a prácticas laborales justas que garanticen un trabajo digno y reconocido evitando aspectos como la discriminación, la explotación o la privación de derechos.
2. Condiciones de trabajo y protección social alienadas a los requisitos regulatorios de cada país, de forma que se garanticen salarios justos, jornadas laborales adecuadas, salud y seguridad laboral, seguridad social, entre otros aspectos.
3. Diálogo social, donde se garantice el derecho de libre asociación del que gozan los trabajadores procurando evitar prácticas que obstruyan este derecho.
4. Salud y seguridad en el trabajo, donde se recomienda garantizar por los medios necesarios ambientes de trabajos seguros y que no minen la salud física ni mental de los colaboradores.
5. Desarrollo humano y capacitación en el lugar de trabajo, de forma que se aliente el desarrollo de habilidades, y el acceso a capacitación y aprendizaje, que permitan el crecimiento profesional, sobre una base de igualdad y no discriminación.

#### Desarrollo de tecnología

Cada tarea que agrega valor necesita en un mayor o menor grado de la tecnología, dentro de una organización los tipos de tecnologías existentes o necesarias abarcan un espectro sumamente amplio que puede incluir desde las tareas más simples hasta las tareas más especializadas. El desarrollo tecnológico consiste en un grupo de actividades que pueden ser utilizadas para mejorar los productos y procesos, estas actividades suelen estar asociadas por lo general con los departamentos de desarrollo o ingeniería de planta. Se debe entender que el desarrollo de la tecnología dentro de una organización no está ligada exclusivamente a aquellas tareas o actividades que intervienen en la fabricación de los bienes o servicios que se ofrecen a los consumidores, el desarrollo tecnológico abarca todas las tareas relacionadas con la creación de valor sean estas, parte de las actividades primarias o de soporte.

El desarrollo tecnológico es un aspecto de la cadena de valor que no se encuentra representado en una sección específica de las guías de responsabilidad social. Las actividades que se relacionan con la tecnología dentro de la CV tienen que ver principalmente con las innovaciones y las tecnologías de la información. La gestión de esta parte de la CV desde una perspectiva de RSE no suele ser muy clara. Algunas de las acciones para la gestión eficiente de estas actividades de la CV pueden estar enfocadas en la concepción misma del producto o incluso en cuestiones relacionadas con la investigación y desarrollo, y la educación.

Elementos importantes a considerar dentro de la gestión de la tecnología están relacionadas con:

1. Los productos seguros, de los cuales se disponga información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

2. Prácticas éticas para el desarrollo tecnológico, de forma que se aporten únicamente beneficios al ser humano y al medio en el cual vivimos.
3. El manejo de materiales perecibles, que faciliten la disposición del producto después de haber cumplido su vida útil y que al mismo tiempo mantengan los productos destinados al consumo humano en las mejores condiciones posibles.
4. Relaciones con centros de estudio e investigación, de forma que se pueden generar espacios que permitan el desarrollo de tecnologías más eficientes en una relación ganar-ganar.
5. Reciclaje o reutilización, de forma que se puedan generar mecanismos tecnológicos que permitan la reutilización o disposición final responsable de ciertos materiales o componentes que conforman un producto.

### Compras

Las actividades de compras o abastecimiento son aquellas relacionadas a la adquisición de materia prima e insumos para las distintas actividades que desempeña la organización, y el flujo de estos materiales e insumos dentro de la misma. Con relación a la responsabilidad social empresarial, según la norma ISO 26000:2010, los dos principios fundamentales de las prácticas de responsabilidad social son el reconocimiento de la responsabilidad con la sociedad y la identificación e involucramiento de las partes interesadas (Global Reporting Initiative, 2014)

Los proveedores son sin duda alguna, una parte interesada que además tiene gran influencia en los productos o servicios que ofrecen la organización pues son quienes proporcionan la materia prima e insumos. Las actividades de responsabilidad social relacionadas con los procesos de compras que la organización puede implementar se enmarcan en:

1. Velar por el comportamiento responsable y respeto a los derechos humanos de los actores con los que la organización esté involucrada – tal es el caso de los proveedores. Así como evitar ser cómplice en el cometimiento de acciones que irrespeten los derechos humanos y contar con mecanismos de reclamación transparentes en caso de que exista la sospecha de irrespeto a los derechos humanos.
2. Asegurar que no existe discriminación directa o indirecta, trabajo infantil en alguna de las partes con las que la organización está involucrada. Se debe garantizar que se respeta los derechos civiles y políticos de los proveedores, su libertad de asociación, dignidad, seguridad, entre otros.
3. La materia prima y recursos consumidos por la organización deben utilizarse de forma que se garantice su capacidad de regeneración, la innovación tecnológica contribuye a asegurar el consumo sostenible de los recursos.
4. La organización, bajo ningún motivo, debe hacer uso de su poder para perseguir beneficios particulares que involucren sobornos, fraude, lavado de dinero, obstrucción de la justicia, entre otros delitos y prácticas anti éticas. La capacitación en ética empresarial, liderazgo transparente, promoción de prácticas anti éticas, son formas a través de las cuales se puede evitar el cometimiento de estos delitos dentro de la organización o en las partes interesadas.
5. Participación activa y fomento de educación, cultura, desarrollo económico, desarrollo y acceso tecnológico, son campos a través de los cuales la organización puede participar en el desarrollo comunitario. Además, es indispensable que se de preferencia proveedores locales para contribuir al crecimiento económico y generación de empleo.

Entre las actividades socialmente responsables aplicadas en las organizaciones con respecto a este eslabón están los procesos de compras justas, pagando precios justos a proveedores y asegurando que no existen prácticas de corrupción en las negociaciones o trabajo infantil en los procesos productivos de los proveedores.

### **Discusión**

De manera general se han planteado lineamientos sobre los cuales las organizaciones pueden actuar de forma socialmente responsable. Como se mencionó antes ISO 26000:2010 y GRI-G4 dan pautas para gestionar diferentes tipos de actividades desde la perspectiva de RSE, sin embargo, la clasificación propuesta en estas guías no está enfocada específicamente en las actividades de la cadena de valor. A través de la investigación se conoce las directrices base para incorporar actividades de RSE en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, considerando parámetros establecidos internacionalmente.

La literatura existente muestra la existencia de una relación entre la creación de ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial, por lo que se propone el concepto de creación de valor responsable, en donde se crea valor por medio de la gestión responsable de las actividades de la cadena de valor.

La investigación muestra que existe un vínculo entre la creación de ventaja competitiva a través de la gestión de las actividades de la cadena de valor y la responsabilidad social empresarial. Ambos conceptos se complementan entre sí y son fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Es necesario que se profundice en la evaluación de los beneficios de la creación de valor responsable, puntos que no se abordaron en la investigación.

### **Conclusión**

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar cómo cada actividad aporta a la creación de valor en una empresa, y por consiguiente, cuáles son sus ventajas competitivas. La necesidad de negocios sostenibles no puede dejar de lado su responsabilidad con la sociedad lo que implica grandes retos para las organizaciones. La presión a las empresas para que aporten a la sociedad y medio ambiente a través de toda su cadena de valor obliga a mejorar sus procesos y a generar organizaciones más transparentes.

Queda claro que existe la necesidad de vincular la cadena de valor y la responsabilidad social. Ahora el cuestionamiento más complejo es el cómo llegar a ese resultado; este trabajo muestra que existen los medios para lograr esta conexión.

Puede ser común en la alta dirección de la empresa creer que ser socialmente responsable conlleva un conflicto para la empresa, por el contrario, se ha demostrado que ser socialmente responsable puede ser una fuente de ventaja competitiva y de generación de valor. De igual manera al analizar la cadena de valor se puede adecuar la oferta con las necesidades y expectativas de los clientes, lo que incrementa el valor percibido de los productos o servicios.

El análisis de ISO 26000:2010 y GRI-G4 muestra que existen lineamientos comunes dentro de los cuales se enmarcan las prácticas de responsabilidad social empresarial. Se mostró la forma de enlazar la RSE con los eslabones de la cadena de valor de manera que las empresas sean capaces de crear valor de manera responsable.

## Referencias

- Acuña, L. (2014). *Responsabilidad social empresarial*. Sello Editorial Universidad del Tolima. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=4909268>
- Cooper, H. (2010). *Research synthesis and meta-analysis: a step-by-step approach*. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/sam/research-synthesis-and-meta-analysis/book241775#description>
- Doménech, J. (2010). *Huella ecológica y desarrollo sostenible*. AENOR.
- Global Reporting Initiative. (2014). *GRI G4 Guidelines and ISO 26000 : 2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction*, 1–44.
- Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., & Betancourt, L. A. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. *Dyna*, 81(184). <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- Jensen, M. (2000). *Value maximization and the corporate objective function*, 12(2), 37–57. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Marketing Publishing. (1997). *La ventaja competitiva*. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=3175200>
- Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & Ottogalli, D. (2012). *Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría*. *Inge Cuc*, 8(1), 7–32.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(December), 78–92. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1070>
- Rodríguez, S. (2012). *Consumismo y Sociedad: una visión crítica del Homo Consumens*. Nómadas. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/181/18126057019.pdf>
- Saavedra, I., Muñoz, M., & Cuesta, M. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. Netbiblo.

# Responsabilidad social empresarial. Una visión desde el endeudamiento y el empleo

**Fernando Córdova L.**  
jfcordova@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

**Gabriela Duque E.**  
gduque@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

**Ma. José González C.**  
mgonzalez@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

## Resumen

La literatura sugiere que la responsabilidad social es una contribución voluntaria al mejoramiento social. En este contexto, el compromiso de las organizaciones con su fuerza laboral es de suma importancia, puesto que el bienestar de sus trabajadores conlleva una mejor posición competitiva, y al mismo tiempo, mejora la calidad de vida de los empleados y de la comunidad. El estudio tiene por objeto analizar la importancia del endeudamiento de las firmas y los niveles de empleo en las organizaciones, así como las divergencias que se presentan dentro de cada actividad económica al diferenciar el efecto tamaño. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, y un tipo de estudio exploratorio y descriptivo. Como procedimiento se llevó a cabo una revisión de la literatura, en donde se abordaron los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, y las investigaciones más recientes relacionadas a las finanzas y el empleo; luego se aplicó un muestreo intencional en donde se incluyeron seis sectores económicos, con 1.668 sociedades, en las cuales se obtuvo medidas promedio que posteriormente fueron analizadas y contrastadas, previo análisis de significancia mediante técnicas estadísticas. Los resultados indican que, en las actividades de comercio, manufactura y servicios administrativos, las empresas de gran tamaño son las que reflejan mayor responsabilidad social debido a sus bajos niveles de endeudamiento, con un alto grado de empleo.

**Palabras claves:** Responsabilidad social, Endeudamiento, Empleo, Actividad económica.

## Abstract

The literature suggests that social responsibility is a voluntary contribution to social improvement. In this context, the commitment of organizations with their workforce is paramount, since the welfare of their workers leads to better competitive position, and at the same time improving the quality of life of employees and the community. The study aims to analyze the importance of the indebtedness of firms and employment levels in organizations, as well as the differences that occur within each economic activity by differentiating the size effect. The research presents a quantitative approach, and a type of exploratory and descriptive study. As a procedure, a review of the literature was carried out, where the concepts of Corporate Social Responsibility and the most recent research related to finance and employment were discussed; then an intentional sampling was applied where six economic sectors were included, with 1,668 societies, in which average measurements were obtained, analyzed and contrasted, with analysis of significance by statistical

techniques. The results indicate that, in the activities of trade, manufacturing and administrative departments, large companies are those that reflect greater social responsibility because of their low debt levels with a high degree of employment.

**Keywords:** Social responsibility, Debt, Employment, Economic activity.

## Introducción

Las empresas al desarrollarse cada vez en un mundo más globalizado, y competitivo, en el cual las barreras comerciales son cada vez menores, buscan ventajas competitivas que las diferencien, siendo una de las alternativas el plantear políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que promuevan la creación de riqueza, la generación de empleo, y la satisfacción de las necesidades de la sociedad, por medio de la producción de bienes y la prestación de servicios.

Son los Gobiernos de la mano de las empresas los encargados de generar una sociedad más justa, equilibrada y sustentable. La relación entre la sociedad y la empresa no significa que las organizaciones dejan de perseguir el lucro, sino por el contrario lo hacen cumpliendo con la legislación, y siendo responsables con el medio en el cual se desenvuelve lo que marca la diferencia en esta forma de organización. El adaptar la Responsabilidad Social como un valor intrínseco de la organización derivará en una mejor imagen, así como mejorará la reputación y relación con sus inversionistas, clientes, proveedores, empleados, y demás actores relacionados con la sociedad.

Parte de la responsabilidad social de las empresas radica en tener una sostenibilidad financiera, que permita mantener las fuentes de empleo, y contribuir a la estabilidad y desarrollo de los trabajadores, cumpliendo con las obligaciones de manera oportuna; esta es una de las formas de contribuir al desarrollo de la sociedad, ya que estos trabajadores con sus ingresos dinamizarán la economía en la cual radican.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no solo se basa en determinar estrategias empresariales que buscan mantener una sostenibilidad financiera, sino en considerar que el éxito o fracaso empresarial va más allá, trayendo implicaciones en trabajadores, inversionistas, acreedores y clientes, con los que se puede mantener compromisos en el corto, mediano o largo plazo, o que dependen comercialmente de estas, por lo que la continuidad en el tiempo se vuelve un factor predominante con el fin de evitar un impacto social.

La presente investigación tiene por objetivo analizar la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista del endeudamiento y su relación con el empleo, por el impacto social que las organizaciones pueden producir en el medio en el que se desenvuelven.

El estudio se enfoca en las empresas legalmente constituidas en la ciudad de Cuenca, Ecuador en el año 2016, las cuales generaron 45.208 plazas de empleo, concentradas en 2.189 compañías, clasificadas por su actividad y tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Si bien la clasificación de las empresas es importante por su estructura organizativa, nivel de actividad y recursos que estas poseen, esta variable no es un factor predominante ya que independientemente del tamaño de estas, las compañías deben perseguir, en términos de responsabilidad social, una economía sostenible, la preservación del medio ambiente, y la transparencia y ética en los negocios que realizan.

Se plantean como hipótesis a contrastar:

H1. Los promedios de endeudamiento presentan diferencias significativas según el tamaño de las firmas; y,  
H2. El nivel de empleo y el endeudamiento, permiten visualizar la responsabilidad social empresarial de las organizaciones en las diferentes ramas de actividad económica.

### **Importancia del Problema**

Si bien la responsabilidad social es propia de cada empresa, organizaciones internacionales han supuesto avances importantes para la consolidación de estos conceptos, entre estas: el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la Responsabilidad Social Corporativa; las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE; la aprobación por parte de la Comisión Europea del libro verde, del cual se desprende un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, o la estrategia europea de desarrollo sostenible, todas enfocadas en las dimensiones económica, social y ambiental. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una de las entidades pioneras al aprobar en 1977 una declaración, que tuvo enmiendas en el 2002, la cual contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida, así como de relaciones laborales, en el que se trata la relación de las empresas con la política social para los gobiernos y las organizaciones.

Según la Oficina Internacional del Trabajo (2006) “la responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores” (p. 1)

Una empresa será catalogada como socialmente responsable no sólo por cumplir con sus responsabilidades legales, ya que en la actualidad la sociedad demanda una mayor transparencia y compromiso. En su relación con la sociedad, la empresa abarca varios campos desde el punto de vista del empleo, la economía, el desarrollo, la responsabilidad, los daños colaterales, entre otros. El empleo es uno de los factores más importantes ligado a la responsabilidad corporativa, la falta de empleo ocasiona inestabilidad social y frena el desarrollo económico. Un creciente o estable desempeño empresarial garantizará la supervivencia de las organizaciones, considerando que si las empresas no obtienen al menos ingresos iguales a sus costos, serán clasificadas como irresponsables, ya que despilfarran sus recursos y podrían no ser sostenibles en el largo plazo, causando un importante impacto social. Adicionalmente, las empresas que desarrollan sus actividades, conociendo los efectos que causan o pudieran causar, y sin intención de evitarlos o al menos minimizarlos, serán evaluadas desde el punto de vista de su responsabilidad social. El rol de una empresa de simple generador de riqueza y empleo da un vuelco al orientar su visión a ser un agente de cambio y desarrollo para el sector en el cual opera.

Los empleados de las organizaciones generadoras de plazas de trabajo querrán conocer acerca de la estabilidad y supervivencia de estas, ya que su rentabilidad garantiza la capacidad de que la empresa cumpla con sus obligaciones sobre sueldos, beneficios, seguridad, salud laboral, entre otras, por lo que la falta de liquidez o altos niveles de endeudamiento pudieran ocasionar que las empresas no cumplan con estas obligaciones. La responsabilidad social desde el punto de vista del empleo busca un compromiso constante de no generar empleos temporales sino de garantizar empleos de calidad, en retribución se generará mayor confianza por parte de los trabajadores, mejor disposición al trabajo, menor rotación de personal, entre otros aspectos importantes en pro del crecimiento empresarial.

La relación entre la responsabilidad social y el endeudamiento tiene dos puntos de vista: el primero que

sostiene una relación directa entre las empresas con mayor índice de endeudamiento y un alto grado de responsabilidad social, al tener mayor acceso a la obtención de financiamiento externo y al estar dispuestas a cumplir con las expectativas de sus acreedores. El segundo punto de vista con una relación negativa que sostiene que un alto índice de endeudamiento está ligado a un alto nivel de riesgo, lo que ocasiona menor responsabilidad social por el impacto que pudieran tener al no ser sostenibles en el tiempo.

### **Aspectos teóricos sobre responsabilidad social empresarial**

Es difícil establecer con exactitud cuándo se originó el concepto de responsabilidad social empresarial, ya que si bien, en la actualidad existe una gran alarma acerca del futuro de nuestro planeta debido al cambio climático, incremento de la desigualdad y la pobreza, agotamiento acelerado de los recursos naturales, entre otros problemas sociales, ambientales y económicos – la relación, interés y responsabilidad de las organizaciones en la resolución de estos problemas se ha presentado desde hace mucho tiempo atrás, no con un modelo de gestión empresarial como el que existe en la actualidad, sin embargo existen evidencias de los primeras formas en las que se manifestaba la ética empresarial.

El “*Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society*”, sostienen que la historia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es igual de antigua que la historia de los negocios. Tal y como se menciona el caso de la antigua Mesopotamia, 1.700 años a.c, cuando el rey Hammurabi estableció un código en el cual aquellos constructores, posaderos o agricultores cuya negligencia causare la muerte de otros o molestias a los ciudadanos locales, serían condenados a muerte (Rodríguez, 2007).

En el ámbito académico, Howard Bowen es mundialmente conocido como el “padre de la responsabilidad social empresarial”, debido a que formuló uno de los primeros enfoques académicos sobre la RSE. Con la publicación de su libro “*Social responsibilities of the businessman*” en 1953, Bowen creó una de las primeras teorías que hoy en día sirven de horizonte para la gestión empresarial responsable, a través de esta teoría buscaba que las empresas persigan el interés público apoyando a la educación, generando mejores relaciones humanas en el ambiente laboral, contribuyendo a la armonía con los gobiernos, la estabilidad y crecimiento económico y la conservación de los recursos naturales (Acuña, 2014).

Según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) “la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Con la finalidad de comprender los distintos niveles de responsabilidad social que las organizaciones pueden poseer, Carroll (1991) presentó la denominada “pirámide de la responsabilidad social” (Ver Ilustración 1) según la cual los tipos de responsabilidades que tienen las empresas son: económicas, legales, éticas y filantrópicas.



**Ilustración 4.**

*Pirámide de la responsabilidad social de Carroll*

Fuente:(Carroll, 1991). Modificado por: (Acuña, 2014)

La responsabilidad económica se refiere a la rentabilidad y son sobre la cual se basa otros tipos de responsabilidad; es decir, la empresa es responsable de cumplir con su principal fin, generar ingresos que superen los costos y gastos. La segunda responsabilidad es obedecer la ley; y en tercer lugar, está la responsabilidad ética en la cual la empresa se enfoca en ser justa.

#### Responsabilidad social y finanzas

La principal responsabilidad de las empresas son los resultados económicos, si no se obtiene beneficios mayores a los costos, la empresa es socialmente irresponsable ya que no estará en la capacidad de producir retorno para los accionistas y dueños, no generará oportunidades de empleo ni renta gravable para que el Estado pueda invertir en el mejoramiento nacional (García, 2011).

La relación entre el rendimiento financiero y la sostenibilidad es de suma importancia, incluso existen empresas que han integrado su informe anual de contabilidad con el informe de sostenibilidad. Sin embargo, existen opiniones diversas acerca de la relación entre la RSE y las finanzas de la empresa. Algunos autores creen que existe un efecto negativo de la RSE sobre el rendimiento y el valor de las empresas (Mackey, Mackey, & Barney, 2007). Hay quienes también expresan que frecuentemente las prácticas de RSE esconden comportamiento de manipulación de resultados , sim embargo según la investigación de realizada por Martínez, Prado, & Fernandez (2013 ) existe una relación negativa entre la RSE en la manipulación contable, las empresas socialmente responsables presentan menores prácticas de manipulación de beneficios.

Es por esta clase de contradicciones que es necesario considerar la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño en campos de mayor amplitud que el campo financiero. Según Mendizábal (2013) las principales funciones dentro de las empresas en la sociedad son: crear riqueza, generar empleos y abastecer a la sociedad de los productos y servicios que necesita.

En cuanto al empleo, las acciones de responsabilidad social empresarial pueden ir desde el cumplimiento legal hasta acciones que rebasan las meras responsabilidades legales de las empresas. Las prácticas de responsabilidad social empresarial en el ámbito laboral se basan en promover la libertad sindical, eliminación del trabajo forzoso en todas sus formas, fomentar el derecho a la igualdad y eliminar la discriminación en el campo laboral, erradicación del trabajo infantil (Camacho, 2015)

Entre los beneficios de ser socialmente responsables con el capital humano están: fortalecimiento de la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados, incremento de la disposición hacia el trabajo por lo tanto menor rotación del personal (Camacho, 2015)

## **Metodología**

### Enfoque del estudio

La investigación planteada mantiene un enfoque cuantitativo. Mediante la recolección de datos y análisis estadístico, se probarán las hipótesis previamente determinadas. El trabajo parte de un estudio exploratorio bibliográfico en el afán de definir los principales conceptos sobre responsabilidad social empresarial, así como también se exponen las investigaciones más relevantes llevadas a cabo sobre el tema. Partiendo de información financiera, se elaboró un estudio descriptivo de los indicadores de endeudamiento y la carga de empleo, clasificando la información de los sectores económicos según su tamaño. Finalmente, se realizó un estudio comparativo de medias y medianas según segmentos de tamaño con el propósito de evaluar la relación que existe entre los indicadores de endeudamiento y la carga salarial que presentan las empresas.

### Unidad de análisis

El estudio partió de un conjunto de 2.189 sociedades de la ciudad de Cuenca, que reportan su actividad económica en la Superintendencia de Valores y Seguros del Ecuador. Las empresas se encuentran clasificadas por su actividad económica según CIIU4 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), y el estudio incluyó las seis principales actividades económicas según cantidad de contribuyentes, lo que corresponde a un 76,2% del total de empresas registradas. Por tal motivo, la población determinada para el estudio comprende 1.668 contribuyentes de las actividades: Comercio; Transporte; Manufactura; Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos, de apoyo y construcción.

### Variables

Las principales variables incluidas en el estudio son las relacionadas al endeudamiento y al empleo. En el caso de la medición del endeudamiento, se ha considerado un ratio obtenido de la información contable de los estados financieros, y en el caso del empleo, se ha obtenido el valor absoluto de plazas de trabajo y la media y mediana de la masa salarial que presenta cada una de las firmas.

Para la clasificación de las empresas por su tamaño, se consideró lo que señala el Art. 106 del Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, vigente en al año 2016, en donde se establecen cuatro sectores de tamaño: microempresa, pequeña, mediana, y grande empresa.

### Recolección de datos

Con la finalidad de construir las variables anteriormente definidas se recolectaron datos contables en fuentes secundarias, específicamente información de empresas que registran sus estados financieros en la

Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, en donde se integran estados de resultados y de situación general, que registran actividad comercial mediante la forma legal de compañías o sociedades anónimas. La investigación es de corte transversal debido a que se obtuvieron datos del ejercicio fiscal correspondiente al año 2016.

#### Técnicas

Para el procesamiento de la información, se realizó para el caso del endeudamiento, un análisis de datos atípicos. Frecka & Hopwood (1983), Jesswein (2011), Patau (2014), plantean que los datos deben ser inicialmente filtrados ya que al calcular razones financieras pueden existir datos atípicos que deben excluirse, puesto que de otro modo provocarían distorsiones. El análisis discriminante que se utilizó, mediante boxplot y el recorrido inter cuartílico (Tukey, 1977), ha mostrado buen resultado identificando ratios atípicos y extremos, y proporcionando una muestra más consistente (Patau, 2014). En la presente investigación, del total de 2.601 observaciones, se excluyeron 412 datos considerados atípicos.

Para el análisis de la información, se usaron medidas de tendencia central, para lo cual, previamente fue necesario estudiar la forma de la distribución. Se verificaron los test de normalidad según segmentos de tamaño, y se comprobó que el segmento de tamaño grande mostró una distribución normal en sus indicadores de endeudamiento, puesto que sus p valor superan 0,05, por lo tanto, se acepta su normalidad con un 95% de confianza. Existen segmentos que no presentan normalidad por lo que, en concordancia con lo manifestado por Torra et al. (2003), es pertinente establecer a la mediana y no solamente la media como medida representativa de los indicadores financieros.

### Resultados

A continuación, se presenta un análisis del endeudamiento y el empleo basado en promedios estadísticos, que resumen el comportamiento de las empresas considerando las principales actividades económicas. Adicionalmente, se incluye la media y mediana del gasto total de personal, conformado por: sueldos y salarios, beneficios de ley, aportes a la seguridad social, indemnizaciones, y provisiones.

**Tabla 1**

Número de compañías, índice de endeudamiento, cantidad de empleados y gasto en masa salarial en base al tamaño de las compañías del sector Comercio del cantón Cuenca durante el año 2016.

<b>COMERCIO</b>						
Tamaño	Número de compañías	Índice de endeudamiento		Cantidad de empleados	Gasto en masa salarial (dólares americanos)	
		Media	Mediana	Total	Media	Mediana
Grande	91	0,62	0,66	10.326	1.747.158,06	767.737,80
Mediana	173	0,69	0,71	2.942	200.850,87	162.443,60
Pequeña	264	0,68	0,72	1.666	62.949,21	43.292,75
Microempresa	108	0,68	0,74	289	9.303,22	95,56
<b>Total</b>	<b>636</b>	<b>0,67</b>	<b>0,71</b>	<b>15.223</b>	<b>332.330,07</b>	<b>71.771,10</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2016).

Elaboración: autores, software SPSS V.22.

- La mayoría de las empresas dedicadas a la actividad comercio, están clasificadas como pequeñas industrias.
- Desde el punto de vista de la carga laboral, el mayor número de empleados se centra en las grandes compañías, mostrando 10.326 plazas de trabajo, acompañado de la mayor masa salarial según el tamaño de las sociedades.
- El índice de endeudamiento del sector presenta un valor promedio del 67% y una mediana del 71%, siendo las empresas grandes las que menor índice de endeudamiento muestran.

**Tabla 2**

Número de compañías, índice de endeudamiento, cantidad de empleados y gasto en masa salarial en base al tamaño de las compañías del sector Transporte y Almacenamiento del cantón Cuenca durante el año 2016.

<b>TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO</b>						
Tamaño	Número de compañías	Índice de endeudamiento		Cantidad de empleados	Gasto en masa salarial (dólares americanos)	
		Media	Mediana	Total	Media	Mediana
Grande	3	0,52	0,44	51	381.575,41	563.078,08
Mediana	38	0,59	0,71	661	241.328,00	136.674,39
Pequeña	116	0,55	0,57	705	51.148,18	20.144,79
Microempresa	143	0,31	0,15	368	5.079,84	2.462,81
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>0,44</b>	<b>0,38</b>	<b>1.785</b>	<b>56.582,65</b>	<b>5.957,12</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2016).

Elaboración: autores, software SPSS V.22.

- Las microempresas son las que mayor número representan, dentro de la actividad transporte y almacenamiento.
- El mayor número de plazas de trabajo (705 plazas) son generadas por las pequeñas empresas. En relación a la masa salarial las empresas grandes presentan el mayor valor.
- El sector presenta un índice de endeudamiento promedio del 44% y una mediana del 38%. Las microempresas presentan el menor índice de endeudamiento, y las empresas medianas las que tienen el mayor índice de endeudamiento del sector.

**Tabla 3**

Número de compañías, índice de endeudamiento, cantidad de empleados y gasto en masa salarial en base al tamaño de las compañías del sector Manufactura del cantón Cuenca durante el año 2016.

<b>MANUFACTURA</b>						
Tamaño	Número de compañías	Índice de endeudamiento		Cantidad de empleados	Gasto en masa salarial (dólares americanos)	
		Media	Mediana	Total	Media	Mediana
Grande	44	0,54	0,57	11.886	3.934.604,26	1.787.809,28
Mediana	69	0,65	0,68	1.993	331.535,81	286.329,45
Pequeña	98	0,67	0,69	823	76.552,74	60.012,64
Microempresa	50	0,68	0,82	158	7.151,18	5,13
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>0,64</b>	<b>0,67</b>	<b>14.860</b>	<b>781.066,23</b>	<b>101.420,90</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2016).

Elaboración: autores, software SPSS V.22.

- La mayoría de las empresas dedicadas a la actividad manufactura, están clasificadas como pequeñas empresas.
- Desde el punto de vista de la carga laboral, el mayor número de empleados se centra en las grandes compañías, mostrando 11.886 plazas de trabajo, y son estas las que presentan el mayor valor en cuanto masa salarial.
- El índice de endeudamiento del sector presenta un valor promedio del 64% y una mediana del 67%, siendo las grandes empresas las que menor índice de endeudamiento muestran, y las microempresas las que tienen el mayor índice de endeudamiento del sector.

**Tabla 4**

Número de compañías, índice de endeudamiento, cantidad de empleados y gasto en masa salarial en base al tamaño de las compañías del sector Actividades profesionales, científicas y técnicas del cantón Cuenca durante el año 2016.

<b>ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS</b>						
Tamaño	Número de compañías	Índice de endeudamiento		Cantidad de empleados	Gasto en masa salarial (dólares americanos)	
		Media	Mediana	Total	Media	Mediana
Grande	4	0,64	0,79	34	185.989,20	20.063,55
Mediana	15	0,50	0,47	316	408.262,13	318.677,25
Pequeña	86	0,56	0,58	551	78.368,19	52.606,24
Microempresa	83	0,55	0,58	260	13.174,31	6.775,98
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>0,56</b>	<b>0,58</b>	<b>1.161</b>	<b>78.196,92</b>	<b>25.812,14</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2016).

Elaboración: autores, software SPSS V.22.

- Las pequeñas empresas son las más representativas por su cantidad, de aquellas dedicadas a actividades profesionales, científicas y técnicas.
- Las plazas de empleo que generan las pequeñas empresas, las cuales concentran la mayor cantidad de trabajo, son de 551 plazas. El mayor valor en lo relacionado con la masa salarial se muestra en las medianas empresas.
- Las grandes empresas presentan el mayor índice de endeudamiento, y las medianas empresas el menor, en relación al índice de endeudamiento del sector que muestra un valor promedio del 56% y una mediana del 58%.

**Tabla 5**

Número de compañías, índice de endeudamiento, cantidad de empleados y gasto en masa salarial en base al tamaño de las compañías del sector Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo del cantón Cuenca durante el año 2016.

<b>ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO</b>						
Tamaño	Número de compañías	Índice de endeudamiento		Cantidad de empleados	Gasto en masa salarial (dólares americanos)	
		Media	Mediana	Total	Media	Mediana
Grande	9	0,48	0,43	1.409	1.738.016,19	1.514.708,94
Mediana	19	0,49	0,41	579	396.899,80	338.336,96
Pequeña	69	0,55	0,56	715	80.592,43	50.050,63
Microempresa	66	0,69	0,78	213	10.727,60	5.953,73
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>0,59</b>	<b>0,60</b>	<b>2.916</b>	<b>180.687,98</b>	<b>23.405,39</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2016).

Elaboración: autores, software SPSS V.22

- La mayoría de las empresas dedicadas a las actividades de servicios administrativos y de apoyo, están clasificadas como pequeñas empresas.
- Desde el punto de vista de la carga laboral, el mayor número de empleados se centra en las grandes compañías, mostrando 1.409 plazas de trabajo, y el mayor valor por masa salarial del sector.
- El índice de endeudamiento de las actividades de servicios administrativos y de apoyo presentan un valor promedio del 59% y una mediana del 60%. Las grandes empresas obtuvieron el menor índice de endeudamiento, y las microempresas son las que muestran el mayor endeudamiento del sector.

**Tabla 6**

Número de compañías, índice de endeudamiento, cantidad de empleados y gasto en masa salarial en base al tamaño de las compañías del sector Construcción del cantón Cuenca durante el año 2016.

<b>CONSTRUCCIÓN</b>						
<b>Tamaño</b>	<b>Número de compañías</b>	<b>Índice de endeudamiento</b>		<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Gasto en masa salarial (dólares americanos)</b>	
		<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Total</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
Grande	5	0,83	0,87	80	1.620.514,62	1.100.321,63
Mediana	21	0,67	0,66	392	361.194,23	214.527,29
Pequeña	57	0,67	0,85	398	57.262,76	29.589,17
Microempresa	37	0,66	0,77	104	7.323,80	0,00
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>0,67</b>	<b>0,77</b>	<b>974</b>	<b>160.188,42</b>	<b>21.774,24</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2016).

Elaboración: autores, software SPSS V.22.

- Las empresas del sector de la construcción muestran mayor cantidad de empleos en los segmentos mediano y pequeño, con medias iguales al promedio del sector. Como dato relevante, se puede ver que las empresas medianas muestran una masa salarial considerablemente superior a las pequeñas a pesar de mantener la misma magnitud en la cantidad de empleo.
- El índice de endeudamiento del sector presenta un valor promedio del 67% y una mediana del 77%, siendo las grandes empresas las que mayor índice de endeudamiento presentan.

Se realizó un test de medias (ANOVA) que muestra la diferencia de las medias del endeudamiento en los diferentes sectores, considerando su clasificación por tamaño. Las actividades de transporte y de servicios administrativos y de apoyo evidenciaron una diferencia significativa en sus medias, por lo tanto, los niveles de endeudamiento de las empresas según el tamaño son considerablemente diferentes a la media del sector. En el sector manufactura, existió un alto grado de variabilidad entre medias a un nivel de significancia del 90%.

## **Discusión**

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se puede contrastar los niveles de endeudamiento y la carga de empleo de las empresas, tomando el tamaño como factor diferenciador dentro de cada grupo o actividad económica.

En la presente investigación, el recurso humano y el endeudamiento son las principales variables que determinan la responsabilidad social empresarial, puesto que empresas con grandes cargas salariales y elevados niveles de endeudamiento, tienen un impacto significativo en la economía y la sociedad.

A continuación, se presentan algunos contrastes del endeudamiento y el empleo según sectores o actividades económicas:

- En relación a la actividad comercio, se evidencia en las empresas grandes una mayor carga de recurso humano y un endeudamiento menor al promedio industrial, reflejando una mayor responsabilidad empresarial desde el punto de vista del empleo.
- En relación a la actividad transporte, se presenta al segmento de empresas medianas y pequeñas como las de mayor carga de recurso humano, con niveles de endeudamiento superiores al promedio del sector, evidenciándose que estos segmentos de tamaño podrían tener un impacto social importante desde el punto de vista laboral.
- En relación a la actividad manufactura, se visualiza al segmento de grandes empresas con la mayor carga de recurso humano, y con niveles de endeudamiento inferiores al promedio del sector; mostrando así a las grandes empresas como socialmente responsables en relación a su recurso humano.
- Las grandes empresas dedicadas a las actividades profesionales, científicas y técnicas tienen el mayor índice de endeudamiento en relación al promedio del sector; aunque su incidencia social es menor por su baja carga de empleo. Dentro de esta actividad, las empresas pequeñas presentan un índice de endeudamiento igual a la media del sector, con una carga laboral importante al incluir el mayor número de trabajadores dentro de la actividad.

Es importante señalar que las empresas medianas muestran una considerable carga laboral en relación al total de empleos, con índice de endeudamiento inferior al promedio industrial, dando indicios de un manejo social responsable de su recurso humano.

- En la actividad de servicios administrativos y de apoyo, se evidencia que las grandes empresas mantienen la mayor carga de recurso humano, con promedios de endeudamiento inferiores al promedio del sector, revelando en esta actividad que las grandes empresas son socialmente responsables en el manejo de su recurso humano.
- En el sector de la construcción, las empresas grandes son las que mayor endeudamiento reflejan. En este segmento existe un considerable impacto económico, ya que un pequeño grupo de empresas, concentra la mayor masa salarial del sector, con una baja cantidad de plazas de empleo (80 plazas).

### **Conclusiones**

La relación entre los indicadores de endeudamiento de las empresas y su carga laboral, resultó útil para entender la responsabilidad social que tienen las empresas desde el punto de vista del empleo, puesto que altos niveles de endeudamiento pueden traer consecuencias sociales importantes si la carga y masa salarial son elevadas.

El estudio ha demostrado que el análisis por tamaño permite entender adecuadamente la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista del endeudamiento, puesto que se ha constatado importantes diferencias entre empresas que desarrollan la misma actividad pero que tienen tamaño distinto.

Los sectores incluidos en el estudio han permitido un adecuado análisis estadístico, puesto que presentan diferencias considerables entre las diversas ramas de actividad, y entre los diferentes segmentos de tamaño. En las actividades de comercio, manufactura y servicios administrativos y de apoyo, el estudio demostró que las

empresas de mayor escala en cuanto a su tamaño son las que reflejan mayor responsabilidad social desde el punto de vista del empleo, puesto que sus niveles de endeudamiento son inferiores al promedio del sector, con altas cargas laborales.

En cuanto a los sectores manufactura y servicios administrativos y de apoyo, las grandes empresas mantienen un alto número de plazas de empleo concentradas en una cantidad reducida de compañías. Cabe recalcar la importancia de manejar niveles bajos de endeudamiento en estos segmentos, puesto que, al ser pocas empresas, y con una alta carga de empleo, el impacto social es mayor. En estos mismos sectores, también se evidenció que las microempresas presentan alto riesgo por sus elevados niveles de endeudamiento, a pesar de que su carga laboral no es significativa.

Los sectores de transporte y de servicios administrativos y de apoyo, reflejaron en sus pruebas estadísticas una considerable diferencia en sus medias según el tamaño, siendo el sector del transporte el que mostró la mayor variabilidad en relación con la escala de operación.

Finalmente, se pudo corroborar que el análisis del empleo y el endeudamiento permitió visualizar la responsabilidad social empresarial en las diversas ramas de actividad desde un punto de vista económico y financiero, mostrando diferencias sustanciales en el análisis interno según el factor tamaño.

Como futuras líneas de investigación sería importante incluir un análisis longitudinal de los datos, puesto que la presente investigación fue de corte transversal al año 2016, y una amplitud temporal permitiría una mejor interpretación y conclusión en cuanto al comportamiento de los sectores económicos. Así también sería importante un análisis del costo por plaza de empleo para cada sector y tamaño, considerando el impacto económico que esto conlleva, en relación al endeudamiento y la responsabilidad social empresarial.

## Referencias

- Acuña, L. (2014). *Responsabilidad social empresarial. Sello editorial Universidad del Tolima*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=4909268>
- Camacho, J. (2015). Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 20, 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.rlds.2015.06.001>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Frecka T. & Hopwood, W. (1983). The effects of outliers on the cross sectional distributional properties of financial ratios. *The Accounting Review*, 58(1), 115-128.
- García, M. (2011). La responsabilidad social empresarial y las finanzas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 39–54. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.04>

- Jesswein, K. (2011). Analyzing financial statements with potentially misreported cost of goods sold figures. *Journal of Finance & Accountancy*, 6, 1-10
- Mackey, A., Mackey, T., & Barney, J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *The Academy of Management Review*. Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/20159337>
- Martinez, J., Prado, J., & Fernandez, J. (2013). Responsabilidad social corporativa vs. responsabilidad contable. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 32–45. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(13\)70004-9](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70004-9)
- Mendizábal, G. (2013). Análisis de la responsabilidad empresarial en México de frente a los trabajadores. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 16, 123–145. [https://doi.org/10.1016/S1870-4670\(13\)71965-1](https://doi.org/10.1016/S1870-4670(13)71965-1)
- Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de empresa*. Retrieved from <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/mne-2-1.pdf>
- Patau, J. (2014). *Efecto dominó en el ámbito financiero. Especial referencia a las situaciones concursales en Cataluña durante el bienio 2004-2005* (Tesis Doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Rodríguez, J. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico : práctica frente a teoría. *Revista Economía*, Nº 65, 37.
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2016). *Portal de Información - Sector Societario*. Retrieved January 26, 2018, from [http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)
- Torra, S., Marín, S. & Llorente, F. (2003). *Principios de estadística descriptiva aplicada a la empresa*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Tukey, J. W. (John W. (1977). *Exploratory data analysis*. Addison-Wesley Pub. Co.

# La responsabilidad social empresarial desde la percepción de la población económicamente activa en Cuenca - Ecuador

**Mgt. Marco Antonio Ríos Ponce**  
mrios@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

**Mgt. María Elena Castro Rivera**  
mcastror@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

**Mgt. Juan Francisco Álvarez Valencia**  
falvarezv@uazuay.edu.ec  
Universidad del Azuay

## Resumen

La globalización de los mercados y por ende de la economía, centrados en la competitividad, ha generado que las empresas empiecen a tomar conciencia y cambiar su finalidad reidual, girada hacia la importancia de la implementación de estrategias enfocadas en la búsqueda del bienestar general de sus grupos de interés, lo que nos acerca a la búsqueda del bien común, denominado Sumak Kawsay desde una cosmovisión ancestral de la vida. Para su consecución, se necesita aprender de las experiencias pasadas y analizar empresas que han generado un cambio profundo en temas de responsabilidad social empresarial, de la mano con el incremento de su participación de mercado, teniendo como pilares de este enfoque al cuidado de los recursos naturales de nuestro planeta, y a procesos de aprendizaje basados en innovación y desarrollo del capital humano con los que cuenta una organización. El presente documento evidencia la relación que existe entre diferentes variables que analizan la responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de la población económicamente activa (PEA) de la Ciudad de Cuenca-Ecuador, en cuyo resultado se evidencia la correlación con variables sociodemográficas y socioeconómicas.

**Palabras claves:** RSE, Ambiente Laboral, Ética, Percepción.

## Abstract

The globalization of markets and therefore of the economy, focused on competitiveness, has led companies to begin to become aware of and change their reidual purpose, turned towards the importance of the implementation of strategies focused on the search for the general welfare of their interest groups, which brings us closer to the search for the common good, called Sumak Kawsay from an ancestral worldview of life. To achieve this, we need to learn from past experiences and analyze companies that have generated a profound change in issues of corporate social responsibility, along with increasing their market share, taking as pillars of this approach the care of resources natural resources of our planet, and learning processes based on innovation and human capital development with which an organization has. This document demonstrates the relationship between different variables that analyze corporate social responsibility from the perspective of the economically active population (EAP) of the City of Cuenca-Ecuador, in which the correlation with sociodemographic and socioeconomic variables is evidenced.

**Keywords:** CSR, Work Environment, Ethics, Perception.

## **Introducción**

Se puede decir que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es una responsabilidad consecuente de la labor de una compañía; “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque Eso es responsabilidad social”. (Drucker & Flaherty, 2001) Es un proceso voluntario y activo que buscan las empresas para contribuir con los clientes internos, clientes externos y la comunidad; tiene origen en la década de los 50 y 60 en Norteamérica, pero se comienza a considerar con más fuerza en Europa en la década de los 90's en donde los empresarios ofertan empleos con mayor unión social. (Publicaciones Vértice, 2009)

La protección a los trabajadores, la igualdad de oportunidades, el respeto a la naturaleza fueron puntos claves para las empresas americanas para su desarrollo y crecimiento en la década de los 60 y 70, en donde lo social y político se tornó en variables importantes. (Bateman & Snell, 2005) Las ventajas y beneficios de la adopción de la RSE como un modelo de gestión sostenible en el ejercicio de las empresas, es posible identificarlo en varias publicaciones de autores y organizaciones a nivel mundial, que han podido evidenciar las bondades de aplicar esta política dentro de sus acciones específicas.

¿Pero qué piensa la población de la RSE? Es vital mirar desde los ojos de los grupos de interés de las organizaciones. Sánchez (2005) considera que “desde la sociedad civil hay que ver la RSE como una oportunidad, como una herramienta que asiente los derechos de los ciudadanos en general (en su vertiente de consumidores y usuarios, entre otras facetas) y que impulse un desarrollo socialmente justo, responsable y sostenible”. Lo ideal es implementar un modelo de gestión incorporado a la filosofía de la empresa, a sus objetivos, estrategias y cultura organizacional, y comunicarlo estratégicamente a los grupos de interés de las empresas.

Según Romero (2010), los consumidores opinan que estarían dispuestos a adquirir con mayor frecuencia productos fabricados con prácticas socialmente responsables. “La reputación es el carácter que el público atribuye a una compañía” (Batstone, 2004) Es decir, lo que importa y define a una empresa en su mercado y ante la sociedad son las asociaciones que se van haciendo sus grupos. Considerando que las organizaciones buscan realizar acciones que les permitan estar a la altura de las necesidades y deseos de su público interno (trabajadores) y externo (clientes, consumidores) el objetivo central de este estudio es analizar los vínculos entre variables sociodemográficas y socioeconómicas de la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca-Ecuador en el caso urbano y su posición con respecto a la RSE.

## **Importancia del problema**

En Ecuador la RSE está en etapa de germinación, existen empresas que poco a poco van abrazando a la RSE en su filosofía corporativa al igual que en sus estrategias y tácticas. El presente estudio pretende aportar un escenario para las empresas sobre las asociaciones que tienen la PEA acerca de la RSE dentro del medio local. Además, servirá de primer análisis para entender si la RSE es una de las variables que apoyan al crecimiento empresarial.

## **Metodología**

Este artículo llevó a cabo una investigación probabilística descriptiva transversal simple. (Malthotra, 2004). Es descriptiva porque el objetivo es describir características o funciones del mercado, las características son 1. Se distingue por la formulación previa de hipótesis específicas y 2. Diseño planeado y estructurado de antemano. En cuanto al Diseño Transversal simple “Diseño transversal donde se extrae una muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una vez”.

### Diseño muestral

La población objetivo que será estudiada son ciudadanos económicamente activos entre 25 y 50 años, dentro del área urbana de la ciudad de Cuenca-Ecuador (N=185.292). Se aplicaron 2.555 encuestas, de las cuales se procedió a validar aquellos cuestionarios que cumplieren con el requisito de haber contestado todas las preguntas acerca de la temática en estudio. Obteniendo un total de n=2.546 encuestas sobre las cuales se realiza este documento.

### Instrumento

Se utilizó una técnica estructurada a partir de encuestas, las cuales permiten conocer “la conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características demográficas y pueden realizarse de forma escrita o por computadora que el encuestado responde” (Malhotra, 2004)

### Procesamiento

Se empleó el Software SPSS para el procesamiento de los datos recabados en la investigación, la información es presentada en frecuencias, tablas y gráficas dentro del estudio.

## Resultados

### ¿Qué es RSE? Acorde al nivel de instrucción

Según el nivel de instrucción de los sujetos encuestados se pretendió medir el conocimiento del término responsabilidad social empresarial. Notando claramente un predominio por el desconocimiento de dicho concepto; incluso en personas con un título de cuarto nivel el porcentaje por el no (5%) es mayor a aquellos que afirmaron tener conocimiento (4%). El nivel de significancia al ser menor a 0.05 afirma la relación de dependencia entre el nivel de instrucción del individuo y su conocimiento sobre la RSE. Es decir, la preparación académica de la persona es un factor influyente en su grado de conocimiento, para el caso, el término RSE ( $p=0,09$ ).

### ¿Qué es RSE? Acorde a los ingresos del hogar

El grado de conocimiento de la RSE según la posición económica de la persona. En donde, se puede observar que el 77% del total de encuestados no conoce del concepto de RSE abarcando todos los niveles de ingresos. Pero se debe notar que, la tasa de desconocimiento disminuye en los estratos económicos entre \$1401 a \$2000 de ingresos del hogar.

Lo mencionado anteriormente se corrobora con la prueba de chi-cuadrado, que indica que existe una relación entre el que el individuo conozca acerca de la RSE y sus ingresos ( $p=0,06$ ). Puesto que al contar con más recursos económicos las personas pueden acceder a mayores oportunidades de estudio, que les permitan ampliar sus conocimientos hacia diversos temas.

Las siguientes preguntas se formulan en relación a si el encuestado considera que, en su actual lugar de trabajo, la empresa cumple con los siguientes tópicos.

### Calidad de vida dentro de la empresa

#### Dirección clara

Se procede a cruzar las variables nivel instrucción y si la dirección de la empresa es clara, en donde los valores porcentuales señalan no estar de acuerdo (63%) con que dentro de su empresa de trabajo actual implementen

procesos estratégicos y encaminados a la eficiencia empresarial a través de una dirección comunicativa, transparente y efectiva.

La prueba de Chi-cuadrado entre estas variables en análisis, indica que el nivel de instrucción influye en la opinión con respecto a la dirección de la compañía en que el sujeto trabaja. Nos encontramos ante una mayoría de trabajadores cuencanos que comunican que dentro de las compañías donde laboran estos perciben que no se cuenta con una dirección adecuada.

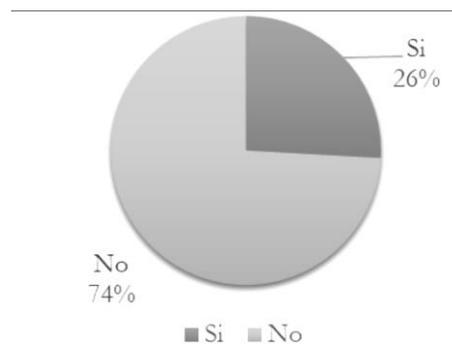
Desde el punto administrativo el implementar una dirección clara y bien establecida permite dictaminar hacia dónde ir y a su vez se encarga de verificar los resultados logrados; mejor aún si esta va de la mano de una administración que persigue llegar a las metas con la mayor eficiencia posible. Desde luego que esto apoyaría a las empresas a tener una actitud proactiva y encaminarse en la generación de ventajas competitivas.

#### Empleos, sueldo justo

Para estas variables en análisis, es posible evidenciar que porcentualmente el 9% y 22% del total de encuestados perteneciente al nivel básico y secundario no están de acuerdo con que en su actual trabajo exista generación de empleo, ni tampoco sueldos/salarios justos.

Al igual que aquellas personas con un nivel de instrucción de tercer nivel (24%) y cuarto (5%) indican estar en descontento con la interrogante planteada. En general el 60% de los trabajadores está disconforme con su trabajo actual desde el punto de la remuneración.

#### Desarrollo comunicaciones laborales



**Gráfico 1**

¿El ambiente laboral favorece al desarrollo de comunicaciones entre los integrantes de la empresa?

**Fuente:** Investigación propia

**Autor:** Ríos, Castro, Álvarez (2018)

En este caso, nos referimos con esta pregunta a si en la compañía donde trabaja el encuestado se le brinda atención a que entre todos quienes trabajen en ella guarden una buena relación basada en la comunicación, en donde esta sirva como pilar para la obtención de nuevas ideas, de procesos más eficientes y por ende un talento humano en marcha hacia un mismo objetivo.

El 74% del total de encuestados muestra a través de su respuesta como aún en la actualidad se sigue llevando a las empresas bajo una vieja administración donde los altos mandos o los dueños de la compañía son quienes deciden y se aplica una conversación unilateral, en lugar de un dialogo que les aporte valor para la toma de decisiones. Tomando en cuenta que en todos los niveles de instrucción la respuesta predominante es el no.

### Preparación y apoyo al personal

La capacitación constante del talento humano de una empresa al igual que el apoyarlo en su crecimiento profesional y personal es vital para conseguir personas con mayores conocimientos, mayor experiencia, mayor preparación para responder a las necesidades cambiantes del mercado actual, etc. el motivarlos y apoyarlos a conseguir sus metas también hace parte de una buena calidad de vida laboral, esto generará para la empresa un empleado agradecido y comprometido con los objetivos de la misma.

Las personas encuestadas pertenecientes al segundo y tercer nivel de instrucción representan el 28% indicando que su empresa actual de trabajo si se preocupan por que estos desarrollen sus capacidades. Pero en términos generales el 66% señala que no recibe ningún tipo de apoyo ni hay un interés por que estos se preparen mejor. Mientras mayor sea su nivel de instrucción actual más preparación profesional tendrá el sujeto para hacer frente a diversas situaciones en la vida laboral ( $p=0,06$ ).

### Trabajo en equipo

Dentro de una compañía es crucial que se creen e implementen medidas que fomenten el trabajo en equipo, puesto que sus ventajas son incuestionables; conduce a tomar las mejores ideas y decisiones, los resultados son mejores debido a que se genera un mayor compromiso, motivación y comunicación entre los integrantes.

Para esta pregunta el 43% del total de los encuestados manifestó que en su trabajo si se apoya el trabajo en equipo. Sin embargo, aun el 57% del total de los encuestados no cree que la empresa fomente esta forma de trabajo. Esto da una visión con respecto a cómo cada vez más en nuestro medio se aprovecha las ventajas de potenciar el conocimiento y habilidades de diferentes personas dirigidas hacia una misma meta u objetivo.

### Innovación y nuevas ideas

Dentro de la organización donde trabaja el encuestado considera que se fomenta a la innovación, tomando en cuenta su preparación académica. Las 1810 personas respondieron que no, esto corresponde al 71% del total de encuestados. Nos encontramos ante cientos de empresas compitiendo entre sí, olvidando lo más importante al cliente y sus necesidades; en este caso esta respuesta da una luz hacia lo que estos buscan: algo diferente, propuestas que contengan valor y es aquí donde los ingenieros en marketing debemos entrar en acción.

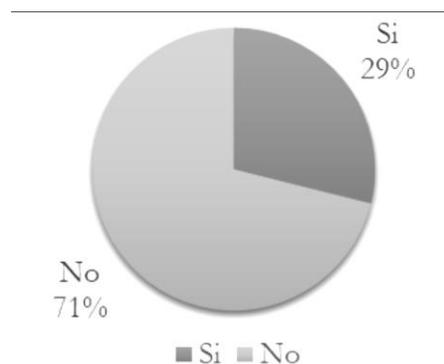
Mientras más educación académica tenga la persona más esta buscará la creación de nuevos conceptos e ideas. Es justamente lo que en la actualidad se pretende lograr con los profesionales de todas las carreras, el que estos sean creativos, eficientes e innovadores ( $p=0,08$ ).

### Reconocimiento objetivo

Esta pregunta hace alusión a la importancia de brindarle al empleado el reconocimiento que este se merece por desempeñar sus funciones y tareas encargadas. Es decir, motivarlo con algún tipo de estímulo que lo haga sentirse parte de una organización a la cual le importa; para que este sepa que su esfuerzo y trabajo es notado y valorado por la empresa. Como se había mencionado anteriormente el cuidar el talento humano de una compañía le permite tener mayores oportunidades de conseguir la eficiencia, de tener clientes satisfechos con el servicio brindado por sus empleados, etc.

El 80% del total de encuestados (2030 personas) no se sienten reconocidos por la labor que estos desempeñan dentro de sus puestos de trabajo. Apenas el 20.3% (516 personas) consideran que su trabajo es valorado. Estos resultados continúan demostrando como las empresas de nuestro medio ignoran el valor de un talento humano motivado, preparado y comprometido. A mayor nivel instrucción del sujeto mayores oportunidades tiene de obtener reconocimientos por su trabajo ( $p=0,07$ ).

## Control sobre la marcha



**Gráfico 2**

¿Cree que se implantan controles sobre las acciones en marcha de la empresa?

Autor: Ríos, Castro, Álvarez (2018)

Fuente: Investigación propia

El gráfico 2, indica como los trabajadores cuencanos encuestados perciben que la empresa donde actualmente laboran establece controles para las actividades que se encuentran en fase de ejecución. En donde el 71% del total de encuestados considera que no se implementan controles para el seguimiento de las acciones que realiza la empresa. Mientras que, apenas el 29% opina que si hay un control sobre la marcha.

Se muestra una relación de dependencia, que se explica de la siguiente manera: mientras mayor sea el nivel de instrucción del individuo mayor será su capacidad para controlar los programas y/o acciones que se pusiesen en marcha dentro de una empresa ( $p=0,06$ ).

### Cuidado y preservación del medio ambiente

Se fomenta la preservación del medio ambiente

A esta incógnita los encuestados responden que dentro de las empresas donde laboran estas no demuestran a través de actividades la preservación del medio ambiente, de manera porcentual el 70% del total de encuestados así lo manifiestan. A mayor preparación académica de la persona más esta se preocupará por temas relacionados al medio ambiente, su cuidado y preservación, y como puede ser parte de ello ( $p=0,080$ ).

### Fomenta cumplimiento de normas ambientales

Dentro de esta pregunta se consultó a los encuestados si en la empresa que laboran están de acuerdo que esta vele por el cumplimiento de las normas ambientales establecidas en nuestro país. La respuesta general del 67% del total de encuestados consideran que no se fomenta el cumplir las normas de cuidado ambiental. La manifestación en desacuerdo es generalizada entre los distintos niveles de instrucción y edades.

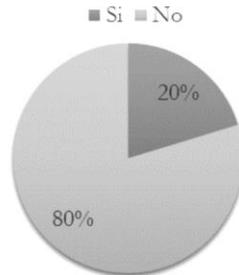
### Valores de preservación y concientización

En la actualidad, los valores de cuidado y respeto al medio ambiente van tomando cada vez mayor fuerza dentro de la labor de las empresas. Si hubiésemos realizado esta misma encuesta años atrás el porcentaje de empresas con una visión de responsabilidad con el ambiente y la sociedad fuese mucho menor al valor

porcentual con el que nos encontramos ahora, el 30% de los encuestados constaron que dentro de su empresa si existe una cultura organizacional con valores en favor de la preservación del medio ambiente.

La persona con una mayor preparación académica contará con valores y un estilo de vida que bogue por el cuidado y preservación del planeta ( $p=0,075$ ).

Trabaja con organismos especiales



**Gráfico 3.**

**¿Trabaja la empresa con organismos especiales para apoyar al cuidado ambiental?**

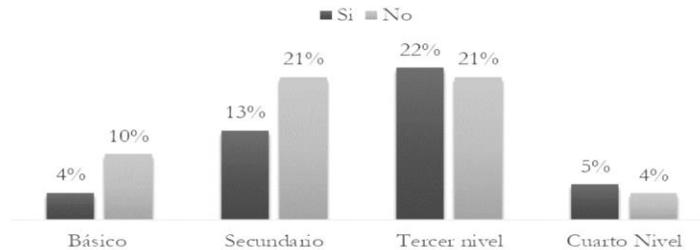
Autor: Ríos, Castro, Álvarez (2018)

Fuente: Investigación propia

El 80% de los encuestados señalaron que no conocen de la realización de alianzas con empresas, organizaciones e instituciones de la localidad que creen programas o practicas institucionales a favor del medio ambiente.

Desempeñarse con un código de ética

Trato ético stakeholders



**Gráfico 4.**

¿Considera que existe un trato ético entre los stakeholders de la compañía? Según el nivel de instrucción del individuo

Autor: Ríos, Castro, Álvarez (2018)

Fuente: Investigación propia

Una empresa en su diario labor se va haciendo de una serie de integrantes que le permiten desenvolverse de manera adecuada en el mercado. El termino stakeholders se refiere a todos quienes forman parte de algún proceso, actividad, de la empresa como, por ejemplo: proveedores, intermediarios, personal, clientes, la sociedad, etc. con todos ellos es importante entablar una relación beneficiosa y redituable para las partes, siempre rigiéndose en un código de ética. En este caso el 45% del total de encuestados está de acuerdo con la pregunta, siendo que la compañía donde trabaja si aplica en sus actividades cotidianas un trato ético y motiva a que se creen vínculos laborales positivos entre los grupos de interés; trabajadores, proveedores, clientes y

comunidad. Los 698 individuos pertenecientes al tercer y cuarto nivel de instrucción son quienes muestran estar trabajando en empresas que guían su marcha acorde a la ética, porcentualmente representan el 28%. Mientras que en los dos primeros niveles estos señalan un desacuerdo con respecto a la pregunta, siendo el 31% (779 sujetos).

#### Cambio de imagen

La pregunta se refiere a si el encuestado considera que: el llevar dentro y fuera de la empresa un código de ética, le aporta un cambio a la imagen de la empresa ante sus clientes, la competencia, sus colaboradores y la sociedad en general. El 73% del total de encuestados indica que no considera que esto sea un factor determinante en la imagen de la empresa.

#### Niveles de confianza con stakeholders

El fomentar una la confianza entre las partes que se involucran en la vida de una empresa es vital. La confianza hace que un cliente, un proveedor o un trabajador crea en lo que como marca se comunica y por tanto sienta ese respaldo de ser parte de lo que signifique la empresa. Sin embargo, el 64% del total de encuestados considera que esto no es una actividad que se realizada dentro de la compañía donde trabajan. Mientras que el 36% opina que si fomenta una postura de confianza hacia los integrantes tanto de dentro como de fuera de la empresa.

#### Fomenta una relación ganar-ganar

Puesto que esta pregunta se deriva de si la empresa aplica un trato ético y como la respuesta a dicha incógnita fue en su mayoría en negación, esta pregunta también tiene una respuesta del 75% en desacuerdo y tan solo el 25% a favor acerca de que dentro de la empresa donde laboran consideren que, no incentiva relaciones de trabajo colaborativo entre los stakeholders a fin de aportar al logro de beneficios para todas las partes involucradas.

#### Vincularse con la comunidad a partir de la misión de la empresa

##### Acciones para el desarrollo de la sociedad

El dar algo que genere valor para la sociedad por parte de las empresas es beneficioso, ya que se obtiene una imagen positiva para la empresa ante sus consumidores y público en general, y además se está ayudando a alguna causa que aqueja a la comunidad o al ambiente. En Cuenca, aún son pocas las organizaciones que deciden adoptar esta postura, lo que se ve reflejado en la respuesta a la pregunta con un 66% indicando que dentro de su trabajo no se realiza o fomenta estas acciones para la sociedad. El restante 34% pertenece a aquellas empresas que si toman a la RSE como una oportunidad de negocio y otras que tienen una actitud altruista (diferente a las anteriores).

La prueba de chi-cuadrado se explica de la siguiente manera: mientras que la persona tenga mayor información y conocimiento mayores serán sus intenciones por aportar con algún tipo de actividad y/o acción para el desarrollo de la comunidad en donde vive ( $p=0,05$ ).

#### Colaboración en causas sociales

Esta pregunta plantea si la persona encuestada considera que la empresa donde labora colabora o es parte de actividades que apoyen a causas sociales. Aunque ya va en aumento el pensamiento de devolver a la sociedad algo positivo por parte de las compañías, aun en nuestro medio nos encontramos ante un 67% del total de

encuestados que manifiesta que dentro de la empresa en la que labora no se realiza colaboraciones hacia causas sociales o a favor del medio ambiente.

Se encontró que cuando el individuo tiene un mayor nivel de instrucción, mayores son las posibilidades de que este se interese en ser parte de la solución en problemáticas sociales y/o medio ambientales ( $p=0,09$ ).

#### Colaboración activa a la sociedad

Esta pregunta se entiende como la anterior, en este caso el 70% del total de encuestados responde que no se promueve una actitud proactiva de colaboración a la sociedad por parte de las empresas donde estos trabajan.

Las personas con un mayor nivel de instrucción, presentan mayores posibilidades de que adquirir una conducta proactiva hacia la colaboración en causas sociales y medio ambientales ( $p=0,06$ )

#### Programas de apoyo, becas, entre otros.

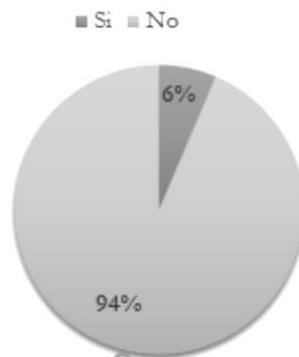
Esta pregunta, tiene una respuesta consecuenta a todas las negativas que se han venido mostrando a lo largo del informe. En este caso el 80% del total de encuestados no consideran que dentro de la empresa de su trabajo actual se realicen programas de apoyo a grupos vulnerables, asignación de becas, donaciones, etc.

Se encontró que cuando el individuo tiene un mayor nivel de instrucción, mayores son las posibilidades de que este aporte con recursos, tiempo o su voluntad a programas de causas sociales y medio ambientales ( $p=0,09$ ).

#### ¿Conoce empresas del medio que apliquen RSE?

Esta pregunta tiene el objetivo de conocer si dentro de nuestro medio, los individuos encuestados pueden identificar una o más empresas que utilicen algunos de los conceptos que se engloban en la RSE.

El 94% del total de encuestados indica que no conoce ninguna empresa en la ciudad de Cuenca que sea responsable socialmente.



**Gráfico 5.**

#### **¿Conoce empresas socialmente responsables en Cuenca?**

Autor: Ríos, Castro, Álvarez (2018)

Fuente: Investigación propia

Se realiza un análisis con las edades de los individuos encuestados a fin de mostrar que rangos de edades contienen a los individuos con mayor conocimiento acerca de empresas con RSE en el sector.

La edad de la persona es un factor influyente ( $p=0,016$ ) para que este conozca o no empresas con RSE.

Siendo una relación dependiente entre estas variables.



**Gráfico 6.**

¿Conoce empresas socialmente responsables en Cuenca? según la edad

Autor: Ríos, Castro, Álvarez (2018)

Fuente: Investigación propia

## Conclusiones

Hoy en día existe una conciencia cada vez más notoria sobre la relevancia de acciones a favor del planeta; su flora y fauna. No sólo por parte de las personas sino también ya se escucha propuestas pro ambiente por los gobiernos y las empresas, que han comenzado a desarrollar actividades que tiendan a preservar o a limitar el daño sobre el medio ambiente. Sin embargo, aun esto es un modelo en desarrollo, el cual claramente involucra un cambio de mentalidad e idiosincrasia para Cuenca-Ecuador, razón por la cual aún es posible evidenciar en este estudio una mayoría de personas que señalan que en su trabajo no se realizan programas a favor del medio ambiente o desconocen que existen alianzas para incentivar desarrollo social y mitigar daños al ambiente.

Empresas como La Universidad del Azuay, entre sus actividades se encuentra el aportar a causas sociales por medio de programas que involucren a sus docentes y estudiantes. Como es el caso de su espacio radial de información sobre temas relacionados a las tradiciones y costumbres de nuestra zona, en la estación M921. Otra empresa es Supermaxi de la Corporación La Favorita, quienes aplican la RSE en su labor, un ejemplo son sus bolsas ecológicas que las venden dentro de sus establecimientos y a los clientes que las usen les brindan un pequeño descuento en sus compras. Empresas como estas son ejemplo de cómo involucrarse en las necesidades de la sociedad y el ambiente, les ha permitido a cercarse más a sus clientes y fortalecer su imagen de marca, a la par que dejan una huella amigable en el planeta.

Para el caso cabe citar el documento del Banco Mundial denominado “El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación”, el cual menciona como la falta de creación y el abrirse a océanos azules es una barrera para el desarrollo empresarial. Dentro del informe se precisó que “Ecuador, Jamaica, México y Venezuela introducen y desarrollan productos nuevos a un ritmo menor de la mitad que países como Tailandia”. En la región se invierte apenas el 0.5% en investigación y desarrollo, siendo Brasil el único país de Latinoamérica con una inversión del 1%. (El Universo, 2014)

Carmona (2006) explica que trabajar en equipo “requiere de una serie de capacidades esenciales, como el dar y recibir *feedback*, el ser adaptable y el gestionar bien el tiempo”. El 43% del total de los encuestados manifestó que en su empresa actual se fomenta la creación de equipos para diversas tareas empresariales. Sin embargo, aun el 57% del total de los encuestados no cree que la empresa fomente esta forma de trabajo. Esto da una visión con respecto a un avance en nuestro medio en aprovechar las ventajas de potenciar el conocimiento y habilidades de diferentes personas dirigidas hacia una misma meta u objetivo.

Estos resultados señalan una alerta con respecto a la calidad de vida dentro de la empresa, el ambiente laboral se deja a un lado y se exige únicamente resultados económicos a los empleados. Empresas en donde están pasando por alto la importancia de cuidar a sus empleados tal como se lo hace con los clientes. Estos son el reflejo de la compañía ante el segmento meta. Se ha demostrado en diversos estudios que el mantener a contentos y estimular a los trabajadores se incrementa su compromiso con sus tareas al igual que su eficiencia al hacerlas. La principal preocupación que tienen las empresas actualmente es, el alto porcentaje de desconocimiento del concepto de RSE, incluso en la población que tiene título de cuarto nivel el desconocimiento es mayor, partiendo del desconocimiento del concepto podemos decir que, así la empresa realice campañas de RSE importantes los colaboradores de esta no lo van a percibir de manera adecuada. Con todo esto la empresa no puede explotar al máximo sus acciones en temas de RSE, entrando en una desventaja frente a otras empresas que saben cómo explotar bien este recurso y con esto generando una mejor imagen frente a un mercado cada vez más globalizado.

Las acciones que evidencien la preocupación por el futuro de nuestros jóvenes, su preparación y su educación mediante programas de capacitación y formación, sistemas de asignación de becas, semilleros, etc.; constituyen un aporte significativo que pocas empresas han desarrollado en nuestra ciudad, pero que sin duda colaboran en la buena imagen que estas instituciones dan no sólo a sus colaboradores sino a la sociedad en general. Los niveles de ingreso de esta población indica también, es un indicador donde en un 77% desconoce totalmente el concepto de RSE, es difícil pensar que se trate de un factor económico el conocimiento o desconocimiento del concepto, pero con la población que percibe ingreso de \$1401.00 a \$2000.00 esto cambia ligeramente.

La mayor parte de trabajadores cuencanos, se encuentran inconformes con la dirección que genera la empresa donde laboran, sienten este acontecimiento un obstáculo para conseguir los objetivos de la empresa y generando contrariedad dentro la empresa. Las empresas deben generar acciones para que la percepción de motivación de sus trabajadores no se vea reflejada únicamente en el sueldo, sino también en el nivel de involucramiento a nuevas responsabilidades, como también en la generación de un buen programa de comunicación interna, con este último se dará un empoderamiento a los trabajadores, lo que se transformara en un mayor compromiso con la empresa. Como también el reconocimiento del logro alcanzado por los colaboradores de la empresa es fundamental para mantenerlo motivado, y tan solo el 20% de los entrevistados afirma que la empresa reconoce el trabajo que realizan en base a la consecución de los objetivos departamentales que estos pudieron haber alcanzado, es un porcentaje alarmante puesto que es necesario el reconocimiento, para mantener a los equipos de trabajo motivados.

La preparación y apoyo que debería brindar la empresa en aspectos de capacitación y mecanismos de crecimiento profesional es sumamente necesario para generar un mayor compromiso con la empresa, el personal se va a sentir más motivado y a su vez este va ser más productivo, en esta pregunta los encuestados en un 65%, percibe que la empresa no se preocupa por generar estos espacios para la capacitación y el crecimiento de sus puestos de trabajo. El ambiente laboral de la empresa juega un papel importante para la tranquilidad del personal, y el trabajo en equipo es un aliado para permitir a la empresa trabaje en una mejor y más eficiente consecución de sus objetivos, esto permite que los colaboradores de la empresa se mantengan en común unión con sus semejantes sabiendo identificar los líderes y respetando sus trayectorias. En cuanto a los resultados de esta pregunta hay un equilibrio en la percepción con la población nivel de instrucción de tercer y cuarto nivel, consideran en un 49% que, si se preocupan por fomentar trabajo en equipo, contrariamente con los niveles de instrucción de básico y secundario, donde solo un 37% afirma que la empresa si impulsan el trabajo en equipo.

El estudio revela que cada vez más personas asumen la importancia del control al medioambiente, sin embargo, esta práctica es aún esporádica para un reducido número de empresas tal y como se evidencia en la investigación, las personas más preparadas son las que dan mayor importancia a la conservación del medio ambiente, relacionado directamente con la información y educación que han recibido durante su vida a cerca del tema. Sin embargo, un grupo generalizado de niveles de instrucción manifiesta que en las instituciones donde laboran no se propicia el cumplimiento de las normas de conservación ambiental, ni existen alianzas con instituciones a favor de generar políticas ambientales, a pesar de que la tendencia de los consumidores verdes, gracias al eco marketing, siga creciendo.

Realizar acciones en beneficio de la sociedad son un eje importante dentro de las políticas de RSE, sin embargo, pocas empresas en la ciudad han considerado su importancia, estando directamente ligada con acciones que tengan como destino un cambio social, distinto de tomar una actitud comercial para favorecer únicamente la imagen en vez de un sentido verdaderamente altruista. Este factor se relaciona directamente con la información que poseen las personas sobre el tema y desconocimiento hacia las causas sociales y los problemas que realmente afectan a nuestro entorno y su desarrollo.

Concibiendo a la ética en los negocios como lo hace la European Business Ethics Network (EBEN) “se trata de una reflexión sobre las prácticas de negocios que implican normas y valores de los individuos de la empresa y de la sociedad” (Vivas, S. & Ribeiro, D.). Esta hace que la empresa se preocupe cada vez más con sus stakeholders, donde la percepción de preocupación por estas personerías es del 45% en lo cual se observa que si hay una preocupación por sus colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, bancos, etc. lo que produciría que la empresa genere relaciones en las cuales todas las partes involucradas con esta, estén en una premisa de ganar-ganar, no se observa que esta relación sea así interpretada por los colaboradores, ya que en el estudio así lo confirma que tan solo un 25% reconoce que la empresa trabaja bajo esta relación. Que todo esto signifique un cambio de imagen para la empresa, está lejos de ser reconocido así por sus colaboradores, donde solo el 27% lo percibe que si se genera un cambio de imagen de la empresa. Un gran porcentaje de los trabajadores encuestados estima que el control sobre la marcha en las actividades desarrolladas es necesario para la consecución de objetivos y metas, a lo contrario de lo que se consideraría una empresa moderna, en donde el control en sí mismo tiende a disminuir, sobre todo si los empleados trabajan bajo objetivos.

Las alianzas estratégicas son fundamentales en este mercado globalizado y cambiante, el concepto de RSE busca fomentar la inclusión de diversos organismos para perseguir un mismo fin; en donde todas las partes involucradas (empresa, instituciones, ecosistema, sociedad) obtienen beneficios a su favor. Lo cierto es que, el aplicar a los negocios la ética puede resultar complicado, sin embargo, es posible hacerlo y esto le abre paso hacia la RSE, y por consecuente a mayores posibilidades de crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En general, los resultados indican una deficiencia en la conceptualización de los informantes en lo que respecta a RSE y su alcance real, ya sea por desconocimiento o falta de comunicación interna sobre las acciones llevadas a cabo por parte de las organizaciones.

## Referencias

- Batstone, D. (2004). *Salvar el alma de la empresa*. Madrid, España: Empresa Activa.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. IESE Bussines School, Universidad de Navarra. Barcelona, España.
- Drucker, P. (1993). *The post capitalist society*. New York, Estados Unidos: Harper Business.
- El Universo. (8 de junio de 2014). *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/>
- Publicaciones vértice (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 97-109.
- Rodríguez Sánchez, M. (2005). *La responsabilidad social empresarial y los consumidores*. CIRIEC, España.
- Romero, Néstor (2010). La responsabilidad social corporativa: ¿una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo? *Revista de Ciencias Sociales*. (pp.456467). Maracaibo: Venezuela. Universidad del Zulia.
- Sen, A. (2003). *Sobre ética y economía*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Vivas, S., & Ribeiro, D. (2002). Ética empresarial, globalización y dirección de recursos humanos. *Cuaderno de estudios empresariales*, 12, 203.

# **Estudio exploratorio de la aplicación de responsabilidad social empresarial como parte de la cultura organizacional en las empresas procesadoras de atún de Manta, Ecuador.**

**Alexa María Cedeño Macías**

alexa.cedeno@uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Fabricio Alfredo Cevallos Alarcón**

fabricio.cevallos@uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Ana del Rocío García Loor**

ana.garcia@uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

## **Resumen**

El crecimiento de una empresa se origina en un agradable ambiente laboral haciendo referencia a la parte intangible que perciben como lo es la Cultura Organizacional (CO). Todo esto, dentro del conjunto de normas y preceptos que rige la responsabilidad social de una empresa, promoviendo el desarrollo sostenible y el bienestar de los grupos de interés. La investigación se enmarcó en el campo de la Cultura Organizacional (CO), específicamente estudiando la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Cabe destacar que el objetivo es identificar si las empresas procesadoras de atún aplican RSE como parte de la CO. Se aplicó una metodología descriptiva en la cual a través de la búsqueda de información vía web de cada una de empresas atuneras se basaron los resultados de la investigación, determinando la fundamentación teórica sobre RSE como parte de la CO, teniendo como resultado que, de las 15 empresas asociadas en la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros, 10 cumplen con las características fundamentales de la RSE.

**Palabras Clave:** Responsabilidad social empresarial, Cultura organizacional, Empresas procesadoras de atún.

## **Abstract**

The growth of a company originates in a pleasant work environment making reference to the intangible part that they perceive as it is the Organizational Culture. All this, within the set of norms and precepts that governs the social responsibility of a company, promoting the sustainable development and the welfare of the interest groups. The research was framed in the field of organizational culture (CO), specifically studying Corporate Social Responsibility (CSR). It should be noted that the objective is to identify if the processing companies of tuna apply CSR as part of the CO. A descriptive methodology was applied in which, through the web search of each tuna company, the results of the research were based, determining the theoretical foundation on CSR as part of the OC, with the result that of the 15 associated companies in the Ecuadorian Chamber of Tuna Industrialists and Processors, 10 comply with the fundamental characteristics of RSE.

**Keywords:** Corporate social responsibility, Organizational culture, Tuna processing companies.

## Introducción

La organización es considerada un conjunto de personas, sistemas, empleos, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que forman una institución social, la cual se rige por usos, reglas, políticas y costumbres propias sin olvidar, que toda organización se rige por un fin u objetivo específico (Garza, 2000). Se debe tener presente que una organización no es tan solo ganancias y crear productos o cumplir con metas específicas, sino crear un personal consiente, permitiéndole crecer profesionalmente, ocasionando un desarrollo para la empresa y personas involucradas dentro de ella (Villalón, 2016). Considerando que dicho logro no solo ocasiona avances internos con efectos positivos sino también avances en el contexto externo. Siendo todas estas acciones el resultado del modelo de negocio que practican.

Según Stephen Robbins (2009), en su libro *Comportamiento Organizacional* indica que “la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura en una organización: 1. Innovación y aceptación del riesgo; 2. Atención al detalle; 3. Orientación a los resultados; 4. Orientación a la gente; 5. Orientación a los equipos; 6. Agresividad; y, 7. Estabilidad. Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización.

Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros” (Robbins, 2009). Por lo tanto, el *Comportamiento Organizacional* es un tema que debe ser entendido como un proceso formado por varios pasos, por esta razón según la perspectiva de Calero, Cedeño & Bucheli (2017) se ha tratado de definir a lo largo de la vida empresarial de los países y ha motivado estudios por querer conseguir un ambiente laboral mejor para quienes realizan su actividad económica y que han hecho mérito para permanecer en ellas por su trabajo eficiente. La constancia del individuo que labora en una empresa se analiza por varios factores, como el profesional, el económico, las oportunidades de crecimiento laboral, y principalmente que las personas al realizar sus actividades tengan afinidad, desarrollen habilidades y que su labor en la institución sea cuidando el buen nombre no sólo personal sino de quienes laboran en ella y por ende de la empresa (Bucheli, Calero, Cedeño, y otros 2017).

Por esta razón (Villalón, 2016), considera al *Comportamiento Organizacional* como la base fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), al incidir en los valores y en la toma de decisiones de la organización por lo que es necesario tomar en cuenta los grupos de interés y las consecuencias que pueden generar sus acciones.

Según Arpi (2013), la Responsabilidad Social Empresarial “es el hacer negocios basados en la ética apegados a la Ley”. La empresa (no el empresario) tiene un compromiso moral ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera, es decir, la legalidad impuesta y la moralidad libremente aceptada, ya que la Responsabilidad Social está integrada por valores y normas que se asume voluntariamente, pero una vez tomados estos principios, pasan a tener una obligación interna de la empresa, más no para otras.

Sin olvidar el argumento de Ortiz & Morante (2017), por medio de la Responsabilidad Social Empresarial se genera una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado, logrando ser más atractivo para socios o accionistas

interesados, siendo un tema trascendental tanto social, económico y ambiental donde se tiene en cuenta a los grupos de interés beneficiándolos de manera directa e indirectamente.

Tomando en cuenta lo anterior la investigación se enmarca en la CO como base de una organización, pero dentro del conjunto de normas y principios que la rige la responsabilidad social empresarial (RSE).

El objetivo principal es identificar si las empresas procesadoras de atún aplican Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como parte del Comportamiento Organizacional (CO). Como objetivos secundarios se plantearon: Realizar un cuadro donde se detallen las acciones de RSE practicadas por las empresas procesadoras de atún de la ciudad de Manta, Ecuador; y, Analizar la relevancia que las empresas procesadoras de atún dan al aplicar estas acciones de RSE.

### **Importancia del Problema**

La ciudad de Manta está ubicada estratégicamente en una bahía, por esta razón es considerada un puerto internacional en la costa del Océano Pacífico, es también conocido como “La Puerta del Pacífico” siendo unos de los principales puertos de Ecuador que dinamizan la economía del país. Manta se caracteriza por ser una ciudad donde tiene desarrollada la industria pesquera sobresaliendo la pesca del atún.

Existen 15 empresas asociadas a la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros; es un sector que mantiene su posicionamiento como uno de los mayores generadores de divisas en la economía ecuatoriana. Las exportaciones pesqueras representaron el 12,4% de las exportaciones no petroleras del Ecuador en 2017.

Analizar la RSE que debe ser parte de la cultura organizacional de todas las empresas proporciona una herramienta estratégica con el objeto de favorecer el aprecio y lealtad de los clientes, mejorando la reputación corporativa e incrementando en la misma medida el posicionamiento de su marca, aportando de esta manera ventajas competitivas importantes y, sobre todo, al bien común. Todo esto deja un impacto en la optimización de los procesos y productos de la empresa.

### **Metodología**

Inicialmente se realizó una investigación sobre los fundamentos teóricos de la RSE como parte de la CO, a fines de poder caracterizarla y hacerla comparable con la información disponible de las empresas atuneras de Manta y obtener los resultados óptimos.

El alcance de la investigación fue tipo exploratorio porque se examinó un tema poco estudiado, como es el caso del RSE que en el país no es un tema muy conocido. El método aplicado fue inductivo porque se utiliza para revisar y analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas procesadoras de atún de la ciudad de Manta. Con este método, se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos.

La fuente técnica de recolección de datos utilizada fue secundaria ya que se realizó una consulta bibliográfica en su gran mayoría en internet.

### **Resultados**

Realizado el análisis de la información obtenida se aprecia que de 15 empresas asociadas en la Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros, 12 empresas aplican acciones de RSE dentro del sector

de industrias procesadoras de atún, pero por problemas de las páginas web de cada empresa solo 10 empresas proporcionan la información sobre las actividades de RSE que aplican en los distintos grupos de interés.

En la tabla siguiente se verifica lo indicado:

**Tabla 1.**  
Empresas con acciones de RS

N <sup>a</sup>	RAZÓN SOCIAL	APLICACIONES DE RSE
1	Sociedad ecuatoriana de alimentos y frigoríficos Manta C.A. “SEAFMAN C.A.”	<p>El principal objetivo de Seafman CA es la consecución de productos de la máxima calidad, focalizando los esfuerzos en dar respuesta a las expectativas de los clientes siempre de un modo sostenible y respetuoso con el medioambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toman conciencia sobre el medio ambiente y no abusan de los recursos naturales, invierten en tecnología, para no contaminar, para ahorrar luz y agua. Todo para minimizar el impacto medioambiental negativo y prevenir la contaminación procedente de las actividades productivas.</li> <li>• Cuenta con un intercambio frecuente de información, con las naves de la flota y las instituciones pertinentes, para asegurarnos que la pesca es 100 % legal, que los sistemas de auditorías de descargas son óptimos, respetamos los tiempos de veda para proteger el proceso reproductivo de la especie.</li> <li>• El producto final es el logro de un Proceso Integral orientado a una pesca sostenible, aportando al usuario final valores añadidos de reducción de tiempo y combustible, capacidad de discriminar el pescado, con un claro objetivo de colaboración activa para la sostenibilidad de los recursos pesqueros.</li> <li>• Se adecuan a una serie de principios, elaborados por Greenpeace, basados en el Código de Conducta para la Pesca Responsable de la FAO. Como son: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayuda a proteger especies y hábitats sensibles</li> <li>▪ Minimiza el consumo de energía, productos químicos y residuos</li> <li>▪ Opera de manera social y económicamente justa y responsable</li> <li>▪ Facilita siempre el origen de todo su pescado desde el punto de captura hasta el punto de venta.</li> </ul> </li> </ul> <p>(Seafman, s.f.)</p>
2	Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.	<p>La pesca constituye una fuente vital de alimentos, empleo, recreación, comercio y bienestar económico para las poblaciones de todo el mundo. Tanto para las generaciones presentes como para las futuras. Por lo tanto, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pescar de forma responsable, cumpliendo las leyes relativas al medio ambiente, bajo un control permanente y estricto.</li> <li>• Minimizar y prevenir la contaminación medio ambiental, aumentando los controles sobre el cumplimiento de estas normativas durante toda la cadena de producción.</li> <li>• Respetar las tallas mínimas que garantizan la continuidad de las diferentes especies marinas, mediante métodos de pesca más selectivos. Así como las áreas marinas protegidas.</li> <li>• Como garantía del cumplimiento de todas estas medidas para la sostenibilidad del medioambiente, Conservas Isabel pertenece a International Seafood Sustainability Foundation, fundación internacional para la preservación del mundo marino. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Conservas Garavilla es firmante del <b>pacto Mundial de las naciones Unidas a través de la Red española del Pacto Mundial</b>, cuya misión es favorecer la sostenibilidad empresarial mediante la implantación de 10 Principios universales de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción, en la estrategia y las operaciones diarias de todo tipo de entidades.</li> <li>▪ Desde sus inicios Conservas Isabel ha apostado por la calidad, en todos sus procesos y productos, como eje principal en su estrategia de diferenciación. Isabel cuenta con distintos certificados y acreditaciones que avalan la calidad ofrecida.</li> </ul> </li> </ul>

---

3	Marbelize S.A.	Sin información
4	Pespesca S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="505 415 1292 548">▪ Cree que el éxito sostenido sólo puede alcanzarse a través del desarrollo y compromiso de nuestros colaboradores, por lo que mantenemos una revisión constante de nuestros indicadores de gestión para la toma de decisiones y ejecución de estrategias. Optimizamos nuestros procesos a través de la utilización de herramientas para una mejor planificación, organización y ejecución de nuestras actividades y proyectos.</li> <li data-bbox="505 548 1292 741">▪ Calidad y seguridad alimentaria: Los clientes y consumidores son el centro de atención. Están comprometidos con la calidad, inocuidad y seguridad alimentaria de nuestros productos. Para mantener el máximo nivel de eficacia se han sistematizado las actividades de Pespesca S. A. en procedimientos e instrucciones técnicas, y se ha implantado un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC) que cumple con los requisitos legales vigentes y expectativas de nuestros clientes.</li> <li data-bbox="505 741 1292 873">▪ Compromiso con el Medio Ambiente: Cumplen con las normativas ambientales y planes de seguimiento que garantizan y permiten la vigilancia del uso adecuado de los recursos naturales, previniendo la contaminación y disponiendo los residuos en forma apropiada. Mantienen proyectos de reforestación con la finalidad de mejorar y contribuir con nuestro ambiente.</li> <li data-bbox="505 873 1292 1234">▪ Seguridad y Salud Ocupacional: Pespesca S.A. siendo una empresa de alto riesgo brinda un entorno de trabajo seguro y saludable para sus trabajadores, clientes y proveedores con la finalidad de prevenir accidentes laborales, enfermedades ocupacionales, y daños al medio ambiente; cumpliendo con las normas, leyes vigentes y compromisos adquiridos; con el propósito de alcanzar los más altos estándares de seguridad, higiene y salud ocupacional. Cumplir con el desarrollo del plan de prevención, a difundirlo a todo el personal y a impulsar su cumplimiento tanto en las instalaciones de la planta como a bordo de los buques. Finalmente PESPECA S.A. manifiesta su deseo de que toda la organización tanto en las instalaciones de la planta como a bordo de los buques se implique en el desarrollo del plan de prevención colaborando en la implementación del mismo y asumiendo cada cual las obligaciones que le correspondan.</li> <li data-bbox="505 1234 1292 1371">▪ SEGURIDAD FISICA: Se comprometen a mantener controles que garanticen la protección de los colaboradores, infraestructuras y bienes de la empresa; teniendo como norte salvaguardar que nuestras operaciones se realicen bajo el amparo y cumplimiento de las normativas legales vigentes y aplicables con la finalidad de que nuestros productos lleguen a los clientes dentro de los acuerdos contractuales. (Pespeca, s.f.)</li> </ul>
5	Asiservy S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="505 1377 1292 1896">• Asiservy S.A. está entre las tres primeras empresas manabitas que implementaron exitosamente programas de responsabilidad social empresarial. Desde mucho antes de que sea obligatorio para las empresas del país, según la Ley de Trabajo, esta compañía insertó en su nómina de empleados a personas con habilidades y necesidades diferentes, ubicándolas tanto en el proceso productivo, como en las áreas de limpieza y administración. Eso le mereció un especial reconocimiento por parte de la Vicepresidencia de la República del Ecuador. Actualmente, laboran en este grupo 18 personas con problemas auditivos y de lenguaje, así como con alguna deficiencia física o de aprendizaje. Pero lo importante es que todos han podido integrarse paulatinamente al ritmo de la fábrica y, sin ser realmente un obstáculo, con su particular lenguaje (a veces de señas o con palabras básicas) han podido comunicarse. Adicionalmente, por el mismo hecho de que cuentan con destrezas diferentes, el trabajo a ellos asignado es un poco más pausado, sobre todo en el área de producción. Es el caso de Tania, de 21 años, quien llena 25 fundas con migas de atún, por hora. En cambio, Antonio, de 22 años, con un problema de aprendizaje más notorio, logra llenar nueve fundas en el mismo tiempo. En cualquiera de los dos casos no importa la cantidad que logren concretar, prevalece ante todo el grado de satisfacción que ellos experimentan al verse productivos y motivados por sus jefes y compañeros de áreas.</li> </ul>

---

			<p>Del departamento Administrativo se destaca Maryi Alava, una joven analista de sistemas para quien tampoco hay barreras físicas, cuando el espíritu de lucha lo puede todo. Tiene igual grado de responsabilidad y presión en las funciones que desempeña que sus compañeras de área. (Núñez, 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicionalmente, Asiservy S.A. ha desarrollado la urbanización Valdivia, ubicada a cinco minutos de distancia de la fábrica, con un total 675 viviendas que espera construir para venderlas a precio de costo a sus trabajadores y también para los obreros de otras fábricas de Manta, con el financiamiento bancario de 15 años plazo y con el pago de cuotas de 75 dólares, en promedio. La iniciativa surgió por el alto déficit habitacional, que en la zona se calcula que llega a las 20 mil viviendas.</li> </ul> <p>Se cuenta además con programas de alfabetización para el personal de la fábrica. En un primer ciclo, que comprendió entre abril y diciembre de 2008, se impartieron clases a 14 trabajadores, entre hombres y mujeres, que no sabían leer, ni escribir. Estudiaron todos los sábados en un aula que se adaptó en el comedor y que contó con el apoyo didáctico de 14 estudiantes del colegio Julio Pierregrose. Al final se le entregó a cada obrero un certificado que indicaba el nivel de lecto-escritura al que habían llegado. Pero en lo que va de 2009 se ha logrado identificar a otro grupo más grande de obreros analfabetos, recientemente incorporados a la fábrica, para quienes se abrirá el segundo programa educativo.</p> <p>Asiservy S.A. no escatima recursos económicos y tiempo de labores, con el fin de capacitar a su personal.</p> <p>La colaboración externa se ha enfocado al asilo de ancianos Funteman, al igual que con la Fundación de Enfermos Incurables San Vicente de Paul. Además, en diferentes asociaciones o núcleos barriales Asiservy S.A. entrega presentes a los niños en época de Navidad. Las puertas de la fábrica y sus áreas departamentales se abren todos los años para recibir a jóvenes de colegios y de universidades del país en el proceso de pasantías profesionales.</p>
6	Empacadora Bilbo S.A. "BILBOSA"	Política Integrada de Calidad, Inocuidad Alimentaria, Medio Ambiente, Seguridad Física BASC y Prevención de Riesgos Laborales	<p>Empacadora Bilbo S.A. es una empresa dedicada a la transformación y comercialización de productos marinos y de la acuicultura, comprometida con la mejora continua de sus procesos y actividades, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y ofrecerles productos seguros de acuerdo a los estándares de calidad especificados, dentro de las normas legales vigentes de forma compatible con una gestión ambiental responsable, un ambiente de trabajo seguro y libre de la amenaza del narcotráfico, contrabando y terrorismo.</p> <p>El compromiso de la Dirección de Empacadora Bilbo S.A. es llegar a ser reconocida por todos sus colaboradores, clientes, proveedores, inversionistas y la sociedad en general, como una compañía responsable, rentable, respetuosa con sus obligaciones en todas sus decisiones y actividades, por lo cual ha decidido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer los recursos necesarios para establecer y mantener vigente en la empresa un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Inocuidad alimentaria, Gestión Ambiental, Control y Seguridad BASC y de Prevención de Riesgos Laborales, que se constituya en un elemento integrador y dinamizador de la gestión de la empresa</li> <li>• Dar un estricto cumplimiento tanto a los requisitos técnicos legales y/o reglamentarios, como a cualquier norma de carácter voluntario a la que decida acogerse.</li> <li>• Revisar periódicamente los Objetivos y Metas del Sistema de Gestión Integrado.</li> <li>• Formar, entrenar y sensibilizar al Talento Humano para crear un entorno favorable a la mejora continua de los Sistemas de Gestión Integrados.</li> <li>• Fomentar, cuando sea viable, el uso de las mejores tecnologías disponibles.</li> <li>• Difundir nuestra Política Integrada a todo el personal de la empresa, así como a clientes y proveedores. (Bilbo S.A., 2018)</li> </ul>
7	Envases del Litoral S.A "ENTIL"	No aplica.	
8	Eurofish S.A.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurofish está comprometido con el bienestar de sus colaboradores, vecinos y el ambiente. Su operación incluye procesos de producción más limpia, que son evaluados de forma periódica por autoridades, técnicos independientes y clientes.</li> <li>• Cuenta con licencia ambiental.</li> <li>• Cuenta con un Plan de Manejo Ambiental aprobada y monitoreado de forma periódica</li> </ul>

		<p>por el Ministerio del Ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene identificado los impactos ambientales generados por sus operaciones, mismos que son controlados y monitoreados dentro del Plan de Manejo Ambiental, para cumplir con las más altas exigencias de autoridades y clientes internacionales.</li> <li>• Tiene certificación DOLPHIN SAFE. (Eurofish, 2018)</li> </ul>
9	Galapesca	<p>StarKist® tiene corazón</p> <p>StarKist es una empresa socialmente responsable que provee alimentos saludables y confiables para más personas. Nos honra poder retribuir a la comunidad, ya sea ayudando en la lucha contra el hambre infantil o contribuyendo con la salud cardíaca y donando productos a nuestras tropas estadounidenses. Estas son algunas de las experiencias de StarKist Has Hear:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones corporativas</li> <li>• Recursos naturales y políticas</li> <li>• StarKist asumió la responsabilidad de liderar el sector mundial de productos del mar proporcionando productos saludables y sabrosos obtenidos mediante prácticas responsables.</li> <li>• Información sobre los productos del mar. (Starkist, 2018)</li> </ul>
10	Ideal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IDEAL para dar uso a las aguas tratadas, creó su programa de reforestación en las 26 hectáreas de terreno que dispone alrededor de su complejo industrial, con lo cual aportará proporcionalmente a la reducción del CO2 que se encuentra en el ambiente.</li> <li>▪ Se ha realizado la Inserción al ambiente laboral en igualdad de condiciones a personas con capacidades diferentes. (Ideal, 2018)</li> <li>▪ Además, se aplica conceptos ergonómicos en los puestos de trabajo para sus colaboradores.</li> </ul>
11	Inepaca	Sin información.
12	La Fabril	Tiene aplicaciones de RSE pero no es una empresa procesadora de atún.
13	Manabita	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con una política de Calidad: Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, asumiendo una actitud positiva hacia el trabajo, involucrando a todos los integrantes de MANABITA DE COMERCIO en el desarrollo de la calidad con un proceso sustentable de Mejora Continua, anticipando los cambios del entorno y del mercado interno y externo (Manabita, 2018)</li> </ul>
14	Tadel S.A.	Sin información
15	Técnica y comercio de la pesca C.A. "TECOPESCA"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimizar la contaminación del medio ambiente.</li> <li>▪ El cumplimiento de los requisitos del producto (incluyendo seguridad, calidad, legalidad, y especificaciones del producto y elaboración).</li> <li>▪ Cumplir los requisitos, técnicos legales de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>▪ Dotar de las mejores condiciones de seguridad y salud ocupacional para todo su personal.</li> <li>▪ Cumplir otros requisitos legales, y otros aplicables a nuestra actividad.</li> <li>▪ Desarrollar acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando, narcotráfico y terrorismo.</li> <li>▪ El mejoramiento continuo y sistemático de nuestro sistema de gestión orientado hacia los procesos que en ella se llevan a cabo.</li> <li>▪ Crear un ambiente laboral sano y seguro. (Tecopesca, 2018)</li> </ul>

Elaborado: Alexa Cedeño (2018)

## Discusión

Para poder identificar que 10 empresas procesadoras de atún de la ciudad de Manta realizan actividades de RSE, se acudió a visitar cada una de las páginas web de las empresas. Se aprecia que cada una atiende a diversos grupos de interés, ya sean consumidores, proveedores, empleados, medio ambiente, entre otros. Todas tienen como aplicación proteger el medio ambiente, para así minimizar la contaminación, y en cada proceso productivo buscan ser responsables. La acción de pescar de forma responsable, cumpliendo las leyes relativas al medio ambiente, bajo un control permanente y estricto, es una actividad ejecutada por las 10 empresas estudiadas.

La mayoría de estas empresas en estudio, tienen como aplicación de RSE un producto de calidad para así poder diferenciarse estratégicamente de las demás empresas, y sobre todo cuidando de la nutrición de sus consumidores operando de manera social y económicamente justa y responsable. Solo el 50% de ellas, brindan un entorno de trabajo seguro y saludable para sus trabajadores, y lo primordial formar, entrenar y sensibilizar el Talento Humano para crear un entorno favorable a la mejora continua de los Sistemas de Gestión Integrados.

De la misma manera solo el 50% de las empresas procesadoras de atún dan importancia al uso de las mejores tecnologías disponibles, para evitar errores en los procesos productivos y ocasionar algún tipo de contaminación. Dentro del grupo de las 15 empresas procesadoras de atún de la ciudad de Manta el 67% consideran importante las aplicaciones de RSE, afirmando que dan un valor agregado a su organización.

### Conclusión

Se concluye que, las 10 empresas procesadoras de atún de la ciudad de Manta estudiadas que representan el 67% del total de las empresas registradas en la Cámara Ecuatoriana de Industriales y procesadores atuneros (CEIPA), consideran relevantes las diferentes actividades de RSE ya que generan una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado, logrando ser más atractivo para socios o accionistas interesados, siendo un tema trascendental tanto social, económico y ambiental donde se tiene en cuenta a los grupos de interés beneficiándolos de manera directa e indirectamente. Al realizar la investigación se aprecia que las empresas presentan fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades al no atender todos los grupos de interés, originando una nueva investigación para los autores.

### Referencias

- Álvarez, Y. (2010). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión y sociedad*, 145-161. 72
- Arpi, T. A. (2013). *Ingeniería de Contabilidad y Auditoría. universidad Politecnica Salesiana, sede Cuenca*. Tesis Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Recuperado el 09 de 03 de 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5247/1/UPS-CT002754.pdf>
- Bilbo, S.A. (2018). Recuperado de <https://www.bilbo-sa.com/responsabilidad-social-y-ambiental/>
- Bucheli, P., Calero, F., Cedeño, A., y otros. (2017). Estilo gerencial como parte de la cultura organizacional y el desempeño laboral en las procesadoras de atún de la provincia de Manabí. En *Debates y Escenarios en Ciencias Administrativas*. Guayaquil: Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador, CIDE.
- Conservas Isabel (2018). Recuperado de <http://www.isabel.net/>
- Eurofish (2018). Recuperado de <https://www.eurofish.com.ec/>
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*. México, México: McGraw Hil.
- Ideal (2018). Recuperado de <http://www.conservasideal.com/?folio=7poygn0g2>

Manabita. (2018). Recuperado de <http://www.manabitadecomercio.com/manabita/index.php?lang=es>

Núñez, R. (2017). *Asiservy*. Recuperado de <http://www.asiservy.com/responsabilidad.php>

Ortiz, S., & Morante, J. (09 de 2017). *Generación de estrategias como práctica de responsabilidad social empresarial en la empresa FEHZAM S.A., de la ciudad de Manta*. Proyecto de Investigación, Universidad Laica ELOY Alfaro de Manabí, Manta.

Pespesca. (2018). Recuperado de <http://www.pespesca.com/>

Robbins, S. &. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera ed. ed.). Naucalpán de Juárez, México, México: Pearson.

Seafman. (2018). Recuperado de <http://seafman.com/seafman/index.php/empresa/medio-ambiente>

Starkist. (2018). Recuperado de <http://es.starkist.com/about-starkist/corporate-responsibility>

Tecopesca. (2018). Recuperado de <https://www.tecopesca.com/>

Villalón, R. H. (2016). *La cultura organizacional enfocada a la responsabilidad social empresarial y la relación con el recurso humano: una propuesta de estudio*.

# CAPÍTULO 2

## ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN



# El control interno y su impacto en el crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento Cinco en Ecuador

**Segundo Fredy Yugcha Toala**

fyugcha@hotmail.com

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Ecuador

**Nelly Yolanda Moreira Mero**

nmoreiramero@hotmail.com

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Ecuador

## Resumen

Este trabajo está centrado en el control interno establecido por las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Cinco del Ecuador, instituciones que con el transcurso del tiempo han ido evolucionando hasta posicionarse en el mercado financiero por la confianza y sostenibilidad en situaciones de crisis; sin embargo, sus avances en materia políticas internas resultan casi nulos. Motivo que nos conduce a plantear como objetivo principal determinar si las normas de control interno implantadas son suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades y cómo a través de ellas se logra su crecimiento para escalar a un segmento superior. Esta investigación aplicará el diseño analítico-descriptivo y consiste en la revisión bibliográfica de la temática en cuestión. El estudio inicia con situación antes expuesta para mencionar el análisis que ocupa esta investigación, el cual basa en resultados previos de las 563 cooperativas del sector financiero segmento 5 en Ecuador. De la revisión teórica se obtuvo los primeros resultados cuantitativos, para concluir que 171 cooperativas se han fusionado, extinguido y liquidado por la inadecuada estructura de control interno, siendo Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la llamada intensificar las capacitaciones para administradores, así mejorar la gestión administrativa de las cooperativas

**Palabras claves:** Control interno, Cooperativas de ahorro y crédito, Crecimiento

## Abstract

This work focuses on the internal control established by the savings and credit cooperatives segment five of Ecuador, institutions that over time have evolved to position themselves in the financial market for confidence and sustainability in crisis situations; nevertheless, its advances in internal political matters are almost null. reason that leads us to raise as a main objective in determining if the internal control standards implemented are sufficient and adequate for the development of their activities and how through them their growth is achieved to scale to a higher segment. This research will apply the analytical-descriptive design and consists of a bibliographic review of the subject matter in question. The study begins with the situation described above to mention the analysis of this research, which is based on previous results of the 563 cooperatives of the financial sector segment 5 in Ecuador. From the theoretical review obtained the first quantitative results, to conclude that 171 cooperatives have been merged, extinguished and liquidated by the inadequate structure of internal control, being the Superintendence of Popular and Solidarity Economy the so-called intensify training for administrators, thus improving management administrative of cooperatives.

**Keywords:** Internal control, Cooperatives of saving and credit, Increase

## Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito a nivel mundial han ido evolucionando, sin embargo, la competitividad de una economía globalizada los obliga a estar constantemente actualizándose. Durante más de 150 años, las cooperativas de ahorro y crédito han suministrado servicios financieros a sus socios en el mundo. Estas instituciones son depositarias únicas, sin fines de lucro, para ofrecer servicios a sus socios como cooperativas de ahorro y crédito (Dierker, Gauley, & Richardson, 2011). Las primeras cooperativas financieras se remontan a principios del siglo XIX en Inglaterra. Algunas décadas más tarde, las cooperativas de ahorro y crédito se establecieron en Alemania, fundadas por Herman Schulze-Delitzsch y Friedrich Raiffeisen, estas primeras cooperativas de ahorro y crédito se convirtieron en el modelo de las cooperativas financieras (Monzón, 2003).

En Ecuador, las primeras intervenciones o políticas de desarrollo dirigidas a este sector se dio con la Ley de Cooperativas de 1937, paradójicamente decretada en dictadura, al igual que la última Ley de Cooperativas de 1966. Es importante indicar que existió una Dirección Nacional de Cooperativas que funcionó entre 1961 y 2007 con altos niveles de ineficiencia y corrupción, la falta de política pública para la inclusión de la economía popular y solidaria en el sistema económico nacional, llevó que su participación en el desarrollo local, regional y nacional fuera marginal (Miño G., 2013).

En el 2008 con el cambio de gobierno, se modifica la Constitución de la República del Ecuador e incluye un artículo que indica “Construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y la generación de trabajo digno y estable” (Asamblea Constituyente, 2008). Por esta razón, es imprescindible que este grupo de cooperativas conozcan los riesgos a la que están expuestos por la falta de aplicación de normas de control interno.

Mediante la resolución de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera N° 038-2015-F, con fecha 13 de febrero del 2015, se establece la normativa de segmentación para las entidades del sector financiero popular y solidario: artículo 1 (...) “Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y saldo de sus activos”. Esto ha ocasionado beneficios y limitaciones, considerando que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y más entidades del Estado centralizan su atención a las del segmento 1 y 2, y se han olvidado de que la economía popular y solidaria, tiene mayor afluencia en los sectores rurales y urbanos marginales que es donde se encuentran ubicadas las cooperativas del segmento cinco.

Esta investigación pretende efectuar un análisis que me permita determinar si las normas de control interno implantadas en las Cooperativas de Segmento Cinco son suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades; los controles a estudiarse serán las áreas administrativa y financiera para establecer los factores de riesgo para estas cooperativas y concluir con estrategias de control interno que les permitan potencializarse al crecimiento.

Es importante considerar que existe una herramienta internacional para evaluar el control interno de las cooperativas, por tanto, se tendrá en cuenta el sistema de evaluación PERLAS creado en 1990 por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, donde se emplea una serie de ratios financieros conocidos como PERLAS cada letra de la palabra mide un área clave de las operaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Protección, Estructura financiera eficaz, Calidad de Activos, Tasas de Rendimiento y costos, Liquidez y Señales de crecimiento, factores importantes dentro de la estructura de control interno de cada organización. (Richardson, 2009).

El control interno, conocido como un plan de organización, que hoy día es una necesidad sentida en el proceso de mejoramiento continuo de cualquier entidad, contribuye a garantizar el cumplimiento de las actividades internas de la organización y la fortalece para el desarrollo de su objeto social. Está orientado a la evaluación de funciones a través del cual verifican el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros (Montilla *et al.* 2007). No obstante, estudios recientes demuestran que es un conjunto de carencias relacionadas con la gestión del control interno en cooperativas financieras y se centran fundamentalmente en personal poco capacitado, estructura orgánica no definida, concentración de funciones.

El Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission **COSO** (2004) lo define: El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas (...). Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. La responsabilidad del control interno es de la gerencia y funcionarios de la entidad, diseñados para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos y así lograr la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas (Plasencia A., 2010). En este contexto identificamos dos tipos de controles como son: contables y administrativo, que aportarán identificar las debilidades que pueden presentar las cooperativas de este segmento.

En este ámbito, Montilla *et al.* (2007) propone varios modelos de control interno de aplicación mundial que se convierten en un apoyo para la gestión de las entidades tanto públicas como privadas. Pirela (2005), manifiesta que el control interno es la adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes. Partiendo de esta consideración, el control interno pretende inspeccionar en paralelo las actividades bajo determinadas restricciones en su funcionamiento, como por ejemplo la utilización de los recursos disponibles; en este contexto se utilizó las herramientas de análisis que permite identificar, modelar y priorizar estas restricciones (Hernández *et al.*, 2013; Zapata, y Quintero, 2014; Araujo, *et al.*, 2015; Castro y Cuervo, 2015; Morales, *et al.*, 2015). El constructo estudiado comprende cinco componentes relacionados entre sí, derivados de la manera en que la dirección administra la empresa; integrando los procesos de dirección con los componentes del Control interno.

Ambiente de control: es el entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Evaluación del Riesgo: es una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que toda entidad debe hacer frente y evaluarlos. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados, debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Actividad de Control: son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Información y Comunicación: hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente sino también, información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Seguimiento: los sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

### **Importancia del Problema**

Las Cooperativas de Ahorro Y Crédito del Segmento Cinco son las más pequeñas y en muchos de los casos creadas por grupos familiares o amigos que buscan brindar apoyo a los micro comercios, siendo esta su principal debilidad debido a que no están preparados técnicamente para su administración; su control lo realizan en función a disposiciones generalizadas que no son propias para las necesidades de este segmento, ocasionando que no se cumplan ni aplique adecuadamente. Esto conlleva a que las cooperativas de este segmento, no cuenten con una estructura de control interno acorde a los requerimientos de los organismos nacionales e internacionales.

Es así que Ecuador ha tenido aliados estratégicos como: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Agencia Suiza de Corporación (SWISSCONTACT), Corporación Técnica Belga (CTB) entre otras, que han colaborado con capacitación y asistencia técnica para mejorar la arquitectura financiera como parte del sistema económico social y solidario que han sido proporcionados a las Cooperativas en los segmentos uno y dos, a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) y a la Caja Central de Crédito Cooperativa (FINANCOOP), marginando a las más necesitadas que son las Cooperativas del segmento cinco.

La información preliminar sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito muestra que la mayor afluencia se encuentra en los segmentos cuatro y cinco, (gráfico 1) siendo este último el objeto de análisis. La mayoría de las cooperativas están localizadas en el segmento cinco, representando el 54.8% del total de las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador, sin embargo, son las más vulnerables a desaparecer por las exigencias de la

entidad técnica de Supervisión y Control de las organizaciones de economía popular y solidaria (SEPS) y a las reformas que actualmente se están realizando en la Asamblea Nacional del país.

### **Metodología**

El presente estudio, inicia con la revisión bibliográfica de los constructos en torno a la problemática. Se aplicará una investigación de carácter cuantitativo, y diseño analítico descriptivo, se ha optado por este esquema metodológico, tomando como referencia el planteamiento de (Arias, 2008). Como instrumento de recolección de la información se utilizó las encuestas medidas mediante la escala de Likert multi ítem de los cinco componentes del informe COSO. El procesamiento de la información obtenida se procesará en el sistema SPSS versión 2014, se usará el método de coeficiente de correlación de Pearson para identificar la relación entre los componentes del control interno y el análisis de regresión lineal múltiple en base a los ratios de: Solvencia, morosidad, liquidez, ROA y ROE, esto permitirá comprobar el cumplimiento de los estándares requeridos y comprobar si el control interno afecta al crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Cinco en Ecuador. La población total es de 563 cooperativas, de las cuales sólo se estudiarán las entidades activas 392. La distribución por provincias (ver tablas 2 y 4).

### **Resultados**

El objetivo de esta investigación es determinar si las normas de control interno implantadas son suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades y cómo a través de ellas se logra su crecimiento para escalar a un segmento superior, los referentes teóricos de los componentes identifican los principales aportes hacia la temática planteada por los diferentes investigadores a través del tiempo. Se espera, al concluir el trabajo de campo, permitan presentar resultados definitivos de esta investigación que se encuentra en ejecución.

La información obtenida ha sido proporcionada por la SEPS (2018) reportando 1028 Cooperativas financieras de las cuales en el segmento objeto de estudio contamos con 563, de las cuales activas hay 392, con un número total de empleados de 7840 y 392 administradores (Gerentes). Por lo que es importante obtener información relevante sobre la estructura de control interno que actualmente tienen las cooperativas, y de esta manera conocer sus debilidades; así conocer si son causa de la falta de crecimiento o liquidaciones forzosas. Los datos que se presentarán a continuación corresponden a resultados parciales obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a 450 trabajadores y directivos de las cooperativas del Ecuador (Ver tabla 4). La recopilación de datos (encuestas) en el estudio de campo contiene cinco componentes como son Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividad de control, información y comunicación y seguimiento o monitoreo y que, por tanto, son un eje transversal de la gestión administrativa de las entidades.

El análisis a la estructura de control interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Cinco de Ecuador, reflejan que el 55,56% de las cooperativas encuestadas presentan deficiencias en el control interno institucional, el 44,44% aplica normas de control, sin embargo, necesitan fortalecerlas. Presentaremos un estudio por componentes (ver gráfico 2).

En el ambiente de control el 19% cuenta con políticas internas debidamente estructuradas para la necesidad de su organización, existe el 10% que tienen, pero son adaptadas y no todas las aplican como es el caso de la rendición de cuentas y la auditoría interna; mientras que el 21% cuentas con normas y aplican de manera parcial. Evaluación del Riesgo, a pesar de las exigencias por parte de los organismos de control se rehúsan a aplicarlas y lo hacen por cumplir es así, que 10% lo realizan adecuadamente el 22% les falta socializar los planes de contingencias y el 44% hacen réplicas de otras cooperativas con diferentes problemáticas. Las

actividades de control presentan el 33% de aplicación en función a manuales, otras cooperativas lo realizan de manera empírica el 33%, en este contexto 45% no tienen definido ninguna normativa. Con respecto al componentes de información y comunicación, se determinó que el 35% de cooperativas manejan un sistema adecuado de comunicación interna y externa utilizando mecanismos establecido en sus reglamentaciones, mientras que el 46% los medios de información son escasos dificultando el logro de los objetivos y el ultimo componente seguimiento o monitoreo, muestra que 38% vigilan el cumplimiento de las políticas y estrategias aplicada por la entidad, mientras que el 44% no se preocupa en conocer si sus controles está funcionando adecuadamente.

### Conclusión

Del análisis preliminar se concluye que las debilidades que presentan las Cooperativas del Segmento Cinco se debe a que las administraciones de éstas, no se preocupan por capacitar al personal en función del puesto, sus directivos se arrojan funciones que no les corresponden, no consideran las reglamentaciones internas, ocasionado que el riesgo sea más elevado.

Por otra parte, la falta de apoyo por parte de organismo nacionales e internacional por no cumplir con los requerimientos exigidos por los mismo, como mantener buen proceso contable y administrativo, situaciones que limitan a las instituciones de este segmento a crecer, ser más sólidas y mantenerse en el tiempo, es así como se detectó que el 30,37% del total de Cooperativas del Segmento Cinco, se ha cerrado por fusión o liquidación.

### Anexos

**Tabla 1.**  
Modelos de Control Interno

Tabla 2: Modelos de Control Interno

NOMBRE	SIGLAS	MODELOS	COMPONENTES
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	COSO	Norteamericano	Ambiente de control Evaluación del riesgo Actividad de control Información y comunicación Monitoreo o seguimiento
Criteria of Control Board	COCO	Canadiense	Propósito Compromiso Capacidades Acción Supervisión y Aprendizaje
Criteria of Control Board	ACC	Australiano	Requerimiento Operativo Liderazgo y gestión de recursos humanos Principios de Conducta Resultados Supervisión
Modelo Estándar de Control Interno	MECI	Europeo	Subsistema de control estratégico Subsistema control de gestión Subsistema de control de evaluación

Fuente: Mantilla *et al.* (2007)

Elaborado: Yugcha Fredy

**Tabla 2**  
Metodología

Modelo	Componentes del Control Interno COSO, (2004)
Validación	Método Delphi
	Pretest a 50 encuestados
Población	392 administradores - Cooperativas del Sector financiero
	7840 empleados - Cooperativas del Sector financiero
Muestreo	No probabilístico
Tamaño de la Muestra	196 administradores (25%)
	784 empleados (10%)
Error muestral	3%
Nivel de Confianza	95%
Fases de Recogida de Datos	Para garantizar el llenado de las encuestas, el 100% se está efectuando personalmente en las instituciones
Fecha del trabajo de Campo	del 05-01-2018 al 15-03-2018 (En proceso)

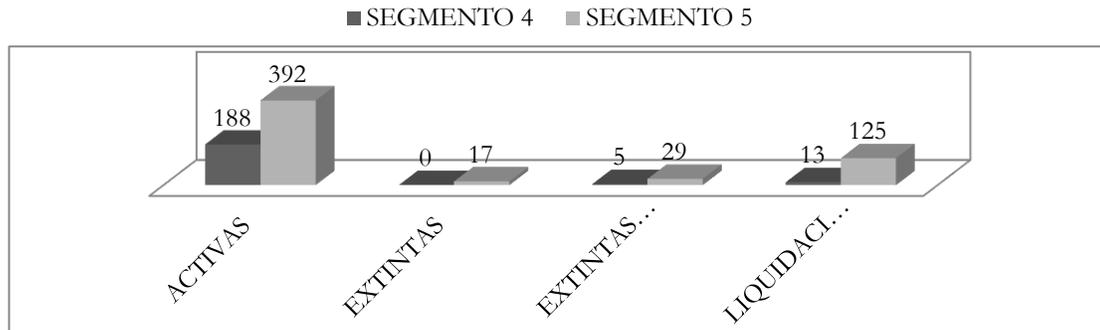
Elaborado: Fredy Yugcha Toala

**Tabla 3**  
Escala de segmentación

SEGMENTOS	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80'000,000.00
2	Mayor a 20'000,000.00 hasta 80'000,000.00
3	Mayor a 5'000,000.00 hasta 20'000,000.00
4	Mayor a 1'000,000.00 hasta 5'000,000.00
5	Hasta 1'000,000.00
	Caja de ahorros, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015)

### Composición de los Segmentos 4 Y 5



**Gráfico 1.**

#### **Composición de las Cooperativas en los segmentos 4 y 5**

Fuente. Superintendencia de Economía Popular y solidaria. Datos 2018

**Tabla 4**  
**Cooperativas de Ahorro y Crédito en activo del segmento cinco**

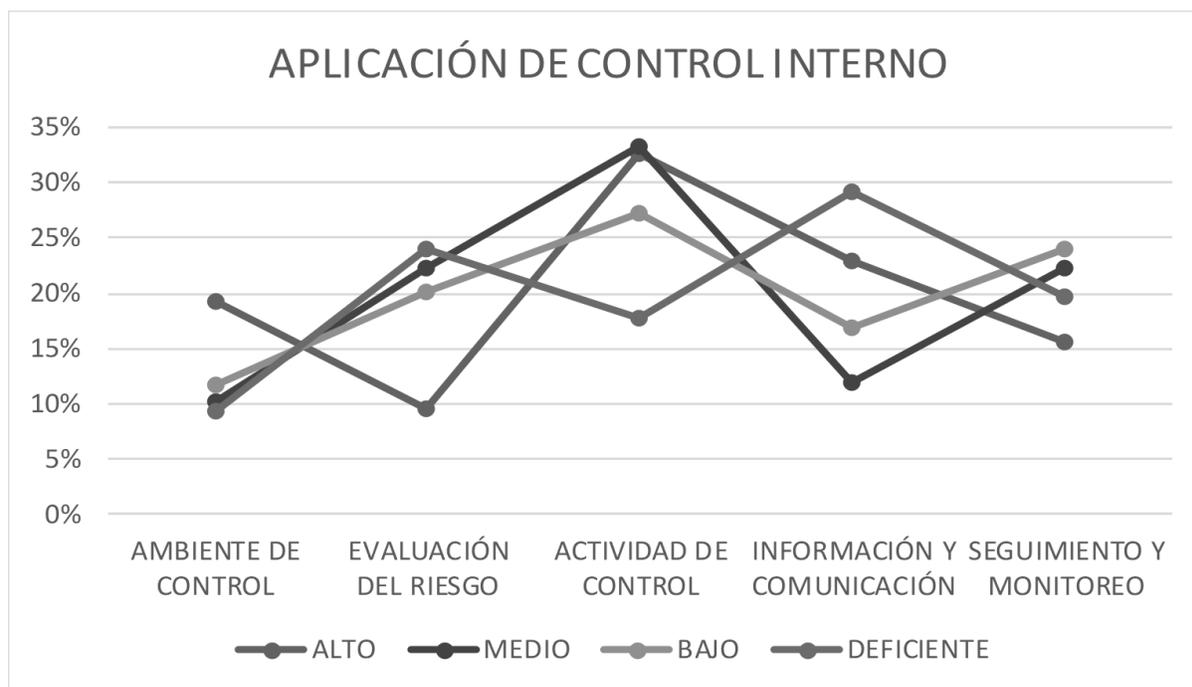
Provincias	Activas	Extinta por fusión	Extinta	Liquidación	Total
Azuay	12	4	0	7	23
Bolívar	10	0	1	4	15
Cañar	11	0	1	5	17
Carchi	3	0	0	0	3
Chimborazo	56	0	3	12	71
Cotopaxi	40	2	0	13	55
El Oro	6	2	0	0	8
Esmeraldas	3	0	1	1	5
Galápagos	2	0	0	0	2
Guayas	24	0	1	16	41
Imbabura	12	0	0	0	12
Loja	25	1	0	6	32
Los ríos	11	1	2	4	18
Manabí	23	6	0	2	31
Morona Santiago	0	1	0	1	2
Napo	0	2	0	1	3
Orellana	2	0	0	0	2
Pastaza	3	1	1	0	5
Pichincha	69	6	2	17	94
Santa Elena	4	1	0	1	6
Santo domingo de los Tsáchilas	2	0	1	0	3
Sucumbíos	3	0	0	0	3
Tungurahua	68	1	4	33	106
Zamora Chinchipe	3	1	0	2	6
	392	29	17	125	563

Fuente. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Datos 2018

**Tabla 5**  
**Evaluación Control Interno**

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	COOPERATIVAS FINANCIERAS SEGMENTO CINCO							
	ALTO	%	MEDIO	%	BAJO	%	DEFICIENTE	%
AMBIENTE DE CONTROL	16	19%	12	10%	18	12%	9	9%
EVALUACIÓN DEL RIESGO	8	10%	26	22%	31	20%	23	24%
ACTIVIDAD DE CONTROL	27	33%	39	33%	42	27%	17	18%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	19	23%	14	12%	26	17%	28	29%
SEGUIMIENTO Y MONITOREO	13	16%	26	22%	37	24%	19	20%
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Fredy Yugcha Toala (2018)



**Gráfico 2.**

**Análisis de la evaluación del Control Interno**

Elaborado: Fredy Yugcha Toala (2018)

## Referencias

- Araujo R., T. S., Araujo M., E. S., Medeiros F., N. S., & Borroso G., C. (2015). Modelagem de un sistema de gestión. *Ingeniare Revista Chilena de Ingenieria*, 23(1), 145-158.
- Arias, F. (2008). *Perfil del profesor de metodología de la investigación en educación superior*. Caracas, Venezuela: DC.
- Asamblea Constituyente, M. (2008). *Constitución política de la República de Ecuador*. Montecristi.
- Castro R., S. A., & Cuervo O., J. (2015). *Simulación de un proceso productivo en un ambiente de personalización masiva a través de redes de petri*. Cali: EII.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission . (2004). *Informe COSO*. Estados Unidos: Interprise Risk Management.
- Dierker, J., Gauley , M., & Richardson, D. (2011). *Ley modelo para cooperativas de ahorro y crédito*. Washinton: Woccu.
- Hernández C., M. M., Leal, F., & López, J. (2013). Modelado e implementación de un sistema automatico de detección y diagnóstico de fallas basado en redes de petri para el proceso hogar en la generación de valor. *Scientia et Technica*, 18(4), 599-606.
- Mantilla G., O. J., Montes S., C. A., & Mejia S., E. (2007). Análisis de la Fundamentación del Modelo Estádar de Control Interno MECI 1000:2005. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 47-75.
- Miño G., W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Editogran
- Monzón, J. L. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *Economía pública social y de cooperativa*, 4.
- Morales V., A., Rojas R., J. A., Hernández G., L. H., Morales G., A., & Jimenez R., M. Y. (2015). Modelo de un sistema de producción esbelto con redes de petri para apoyar la toma de decisiones. *Ingeniare Revista Chilena de Ingenieria*, 23(2), 182-195.
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*, 7(3), 483-495.
- Plasencia A., C. (2010). Sistema de control interno: garantía del logro de los objetivo. *Medisan*, 14(5), 586-598.
- Richardson, D. (2009). *Sistema de Monitorio Perlas*. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2.
- Zapata, G., Hoyos, B., & Quintero, L. (2014). Diseño del sistema automático para una planta piloto de recubrimientos electrolíticos. Parte I Modelos mediante redes de petri colorida. *Ingeniare Revista Chilena de Ingenieria*, 45, 67-76.

# Importancia de las remesas en la economía y el desarrollo del Ecuador

**Ing. Patricio Bucheli Ponce**

patriciobucheli@uti.edu.ec

Universidad Tecnológica Indoamérica

**Ing. Flor Calero Guevara**

flor.calero@uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

## Resumen

Las remesas enviadas por los migrantes contribuyen al desarrollo de la economía ecuatoriana. Es a partir de la implementación de la dolarización en enero del 2000, cuando toman mayor relevancia, una economía dolarizada se mantiene y se fortalece por el flujo de divisas externas que ingresan mediante varias vías, entre ellas las remesas. La investigación propone medir y evaluar el impacto que tienen las remesas, en la economía del País, durante el período 2012 – 2016. La metodología se basa en una amplia revisión bibliográfica, estudio de casos y estadísticas del Banco Central del Ecuador, se analiza de manera transversal el objeto de estudio. La investigación concluye que la incidencia de los flujos económicos provenientes de Estados Unidos, España, Italia y otros países, tienen mayor impacto que la inversión extranjera y que el neto de créditos colocados por el sistema financiero, aportando significativamente al desarrollo del Ecuador y consecuentemente a la economía de las familias receptoras.

**Palabras claves:** Remesas, Economía, Desarrollo, Migración.

## Abstract

The remittances sent by the migrants contribute to the development of the Ecuadorian economy. It is from the implementation of dollarization in January 2000, when they become more relevant, a dollarized economy is maintained and strengthened by the flow of external currencies that enter through several channels, including remittances. The research proposes to measure and evaluate the impact that remittances have on the country's economy during the period 2012-2016. The methodology is based on an extensive bibliographic review, case studies and statistics from the Central Bank of Ecuador transverse way the object of study. The research concludes that the incidence of economic flows from the United States, Spain, Italy and other countries, has a greater impact than foreign investment and that the net of credits placed by the financial system, significantly contributing to the development of Ecuador and consequently to the economy of the receiving families.

**Keywords:** Remittances, Economy, Development, Migration.

## Introducción

La inequidad social constituye el principal obstáculo para el desarrollo del ser humano, situación que conlleva a que las personas y las familias busquen alternativas que les permitan desarrollarse y satisfacer sus necesidades y de las generaciones futuras. “La migración nace de una conciencia de carencia relativa, del contraste entre las posibilidades que brinda el entorno y aquellas que se atribuyen al escenario de destino. No obstante, no es claro que la migración afecte tanto más cuanto mayor sea el nivel de pobreza del país o del colectivo social afectado; y tampoco es manifiesto que el diferencial de renta sea el único o principal factor que explique la

decisión de emigrar y mucho menos, la selección de los lugares de destino por parte de los emigrantes” (Atienza, 2004). “La búsqueda de un futuro mejor es la explicación simplificada de los procesos migratorios, que han sido una constante a lo largo de la historia humana, y han afectado a millones de hombres y mujeres.” (Larrea, 2004).

Es pertinente identificar las diferentes causas o factores que inciden para que las personas tomen la difícil decisión de emigrar, abandonando sus familias y su entorno.

“Factores explicativos de la migración: 1) los ciclos de estancamiento y crisis económicas, 2) perspectiva de mejora económica en otro lugar, 3) contextos pacíficos estables en los lugares de destino, 4) existencia de espacios económicos para trabajadores y tierras para recibir a nuevos pobladores, 5) existencia de conflictos armados y guerras en el origen de algunas migraciones, 6) importancia de las redes (los primeros en llegar van abriendo el camino, haciendo más sencilla la llegada de otros connacionales), y 7) auto regulación de los flujos (los procesos migratorios han sido procesos con un inicio, un periodo de auge, y una ralentización hasta acabarse, y no procesos de duración infinita)” (Cárdenas y Mejía, 2006).

Además, con la revolución de las comunicaciones y las posibilidades de comunicación a distancia y de desplazamiento físicos, han multiplicado las posibilidades objetivas de emigrar, incorporando otros factores a la migración.

Las remesas monetarias que se generan a partir de la migración, constituyen importantes aportes a la economía y al desarrollo local, cualquiera que se la utilización que se haga de las remesas consumo o inversión, se espera que tenga una inevitable incidencia positiva sobre el PIB. del país receptor. Así, por ejemplo, Adelman y Taylor (1990), estiman que el efecto multiplicador de las remesas sobre la economía mexicana en un entorno de entre \$. 2.69 y \$. 3.17, por cada dólar recibido, dependiendo de si se consideran entornos urbanos o rurales respectivamente. Se estima que de Ecuador han emigrado 2 millones de personas, la gran mayoría a los Estados Unidos, el resto a España, Italia y otros países europeos y son ellos los que en forma mensual alimentan el flujo monetario en la economía. “El futuro de la sociedad ecuatoriana está condicionado a diversos factores, entre los principales podemos citar, factores políticos, los factores económicos, el contexto internacional y, en última instancia, la capacidad de los actores sociales, y en particular de los sectores más vulnerables de la sociedad, para superar los obstáculos y construir su propio destino.” (Altamirano, 2004).

Según Terry (2006), todavía no ha surgido un consenso sobre el efecto de las remesas en el crecimiento económico de los países. Distintos análisis presentan conclusiones opuestas. Mientras algunos sostienen que aumentan el dinero disponible para consumo e inversión y pueden tener un efecto positivo en el nivel de actividad y en el crecimiento a medio plazo, otros estudios afirman que las remesas son transferencias privadas cuyo fin es enfrentar situaciones económicas en los países receptores y son, por lo tanto, contra-cíclicas con correlaciones negativas a la tasa de crecimiento del PIB. per cápita. Aunque algunos analistas las consideran una opción para impulsar el crecimiento económico y mejorar el bienestar de las poblaciones más pobres, otros más pesimistas ven en las remesas otro factor que aumenta la dependencia de los países.

Más allá de estar o no de acuerdo con los análisis, las remesas representan un importante aporte a las economías de los países en desarrollo, que reciben montos importantes año tras año, como es el caso ecuatoriano, según estadísticas del Banco Central de Ecuador, a partir de la década de los 90, los montos de las

remesas recibidas se incrementan, y llegan a ser consideradas como la segunda fuente de ingresos después del petróleo. Los mayores montos recibidos fueron en los años 2006 con 2.927 millones de USD. y el año 2007 con 3.087 millones de USD., montos que representaron el 6,25% del PIB. y 6,05% del PIB. respectivamente. En cuanto a la estructura de la economía ecuatoriana, en el periodo 2012 -2016, se observa fundamentalmente que la economía, se apoya en siete sectores, que son: la construcción, el petróleo, la agricultura, la manufactura, el transporte, la enseñanza y la salud, todos estos sectores contribuyen de una manera mayoritaria al PIB. nacional.

### Importancia del problema

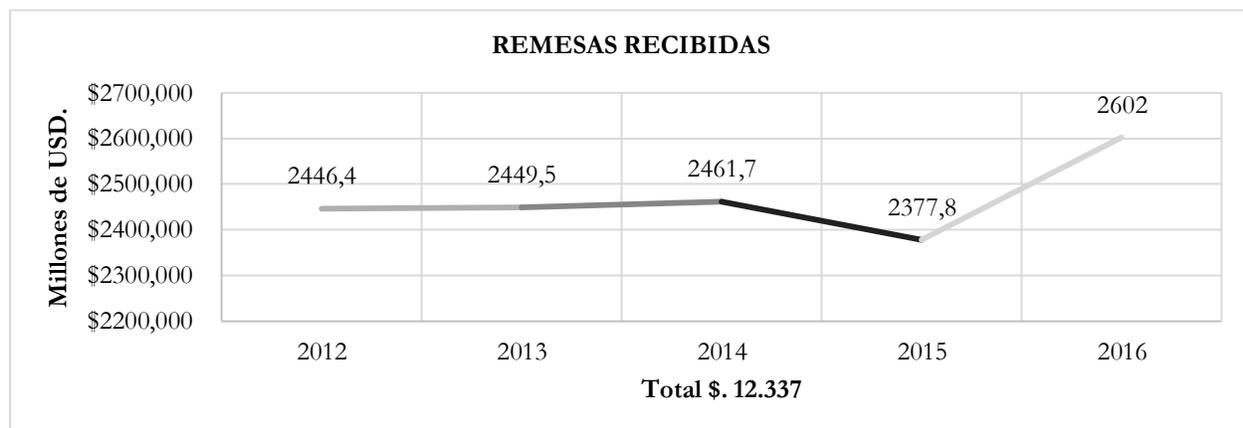
Se ha puntualizado en torno a si las remesas constituyen un factor que logra promover procesos de desarrollo económico en los países receptores o si solo constituye un beneficio de forma particular para las familias receptoras. De tal manera al no existir un marco teórico desde el cual se elabore una definición conceptual de las remesas, así como de sus relaciones con los procesos de desarrollo, lo más común es que se contraste los indicadores macroeconómicos con las remesas recibidas, por ejemplo: el PIB., la inversión extranjera, las exportaciones y la cartera de créditos.

### Metodología

Se basa en una investigación documental, mediante una amplia revisión bibliográfica, estudio de casos, revisión de artículos relacionados, estadísticas del Banco Central del Ecuador y del Ministerio de Comercio Exterior, con un enfoque cualitativo y cuantitativo frente al objeto de estudio.

### Resultados

Figura 1: De acuerdo a reportes estadísticos del Banco Central de Ecuador, en el período analizando, (2012-2016), el país recibió un total de \$. 12.337 millones de dólares, sin embargo, observamos que el año 2015 presenta una disminución respecto al 2014 del 3,45%, situación que se da por la disminución de remesas desde España e Italia, atribuibles principalmente a dos factores, el uno, la crisis económica de España originada en los años 2009 y 2010 y el otro factor, el retorno de los migrantes ecuatorianos de España e Italia, motivados por la política del gobierno ecuatoriano, quien desarrollo desde el año 2009 planes y programas dirigidos a motivar el retorno de los migrantes, como el plan bienvenido a casa, el plan retorno, entre otros.

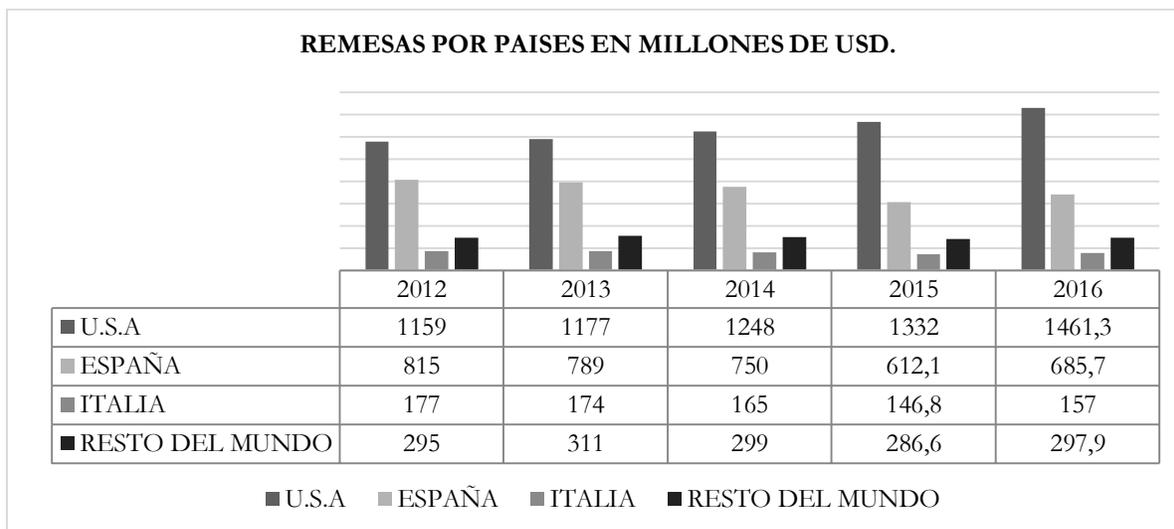


**Figura 1.**

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autores, 2018

Figura 2: La procedencia geográfica de las remesas demuestra una constante durante el periodo analizado, las remesas enviadas desde Estados Unidos, España e Italia, representan un porcentaje mayoritario del 88% total de remesas recibidas. En cuanto a los mecanismos de envíos, en el año 2016, se realizaron a través de las empresas Courier mediante pago en efectivo en un 59,9%, a través de entidades financieras con acreditaciones en cuentas corrientes o de ahorros en un 38,7% y a través del sistema de Economía Popular y Solidario el 1,4%

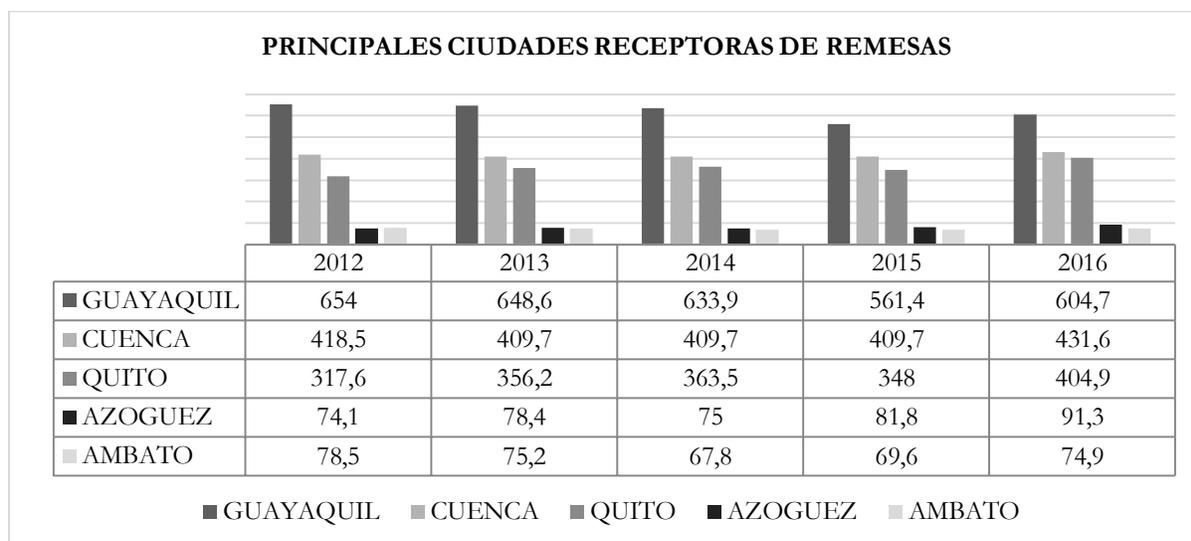


**Figura 2:**

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autores, 2018

Figura 3: Las principales provincias que durante el periodo analizado concentraron los mayores volúmenes de las remesas familiares fueron Guayas, Azuay, Pichincha, Cañar y Tungurahua, principalmente en sus capitales, donde se concentra el 63% del total de las remesas recibidas.

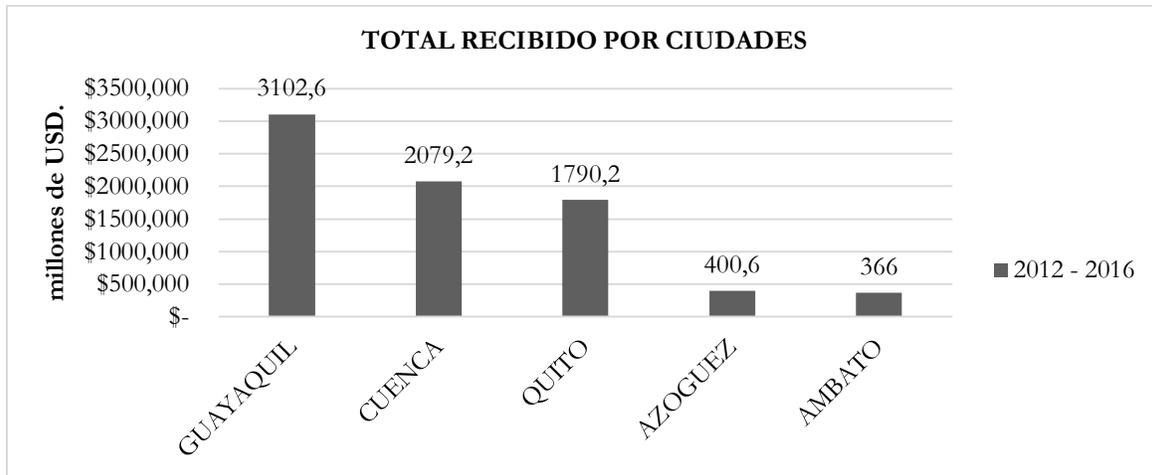


**Figura 3.**

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autores, 2018

Figura 4: La ciudad de Guayaquil es la que lidera la recepción de las remesas con un 25,14% frente al total nacional en el periodo analizado y tiene una participación del 40% frente al total de las cinco ciudades que mayor participación tienen en la recepción de las remesas.

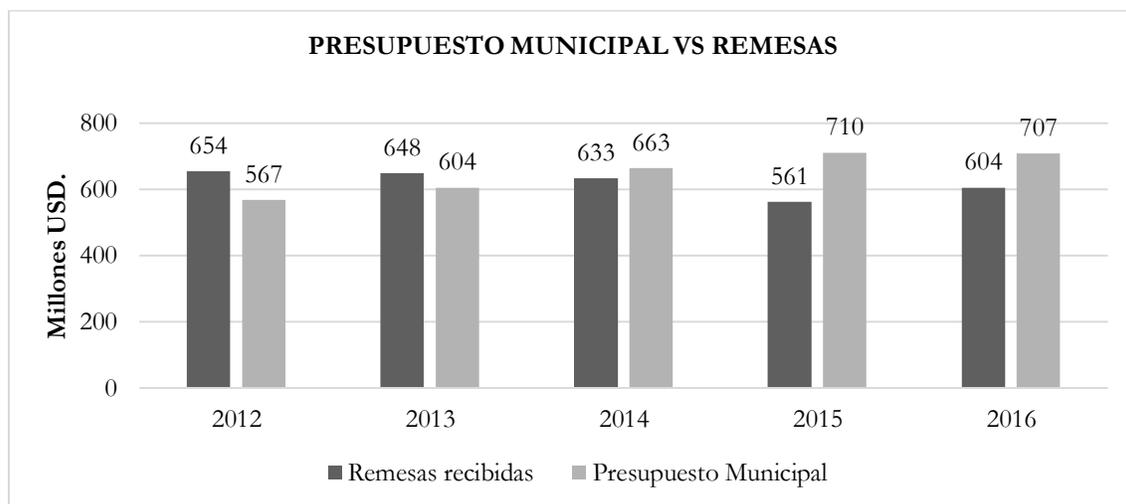


**Figura 4.**

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autores, 2018

Figura 5: En el siguiente gráfico, observamos el verdadero impacto que tienen la remesas en las economías de las principales ciudades del Ecuador, por ejemplo, observamos en la ciudad de Guayaquil en los años 2012 y 2013, las remesas superaron al presupuesto municipal, mientras en los años 2014, 2015 y 2016, las remesas representaron el 86,4% del presupuesto municipal.

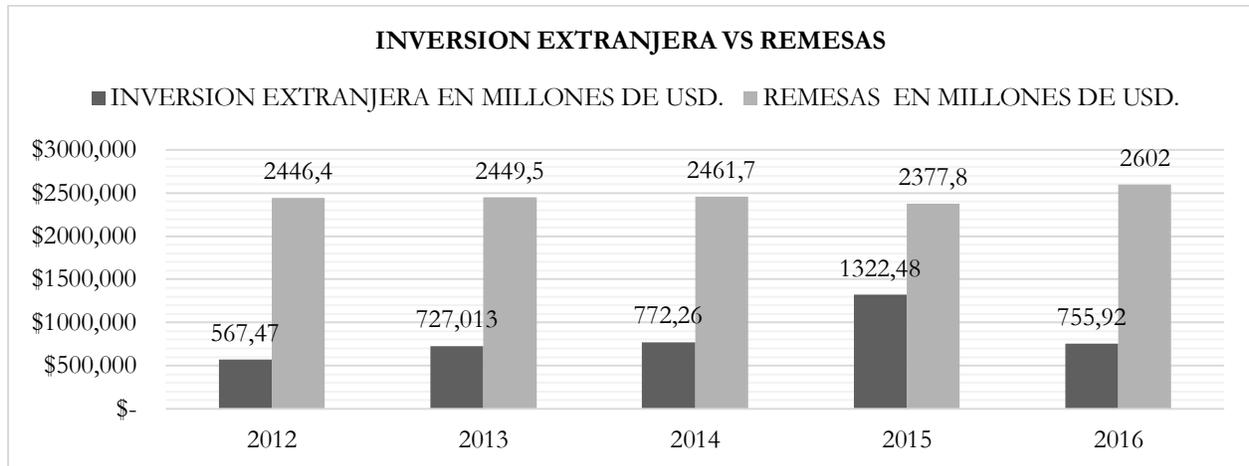


**Figura 5.**

Fuente: Municipio de Guayaquil

Elaboración: Autores, 2018

Figura 6: Por otro lado, es importante anotar que el impacto de las remesas en la economía ecuatoriana tiene mayor peso que la inversión extranjera recibida en Ecuador en el periodo analizado, posiblemente por la política adoptada por el gobierno de turno, que definitivamente no generó confianza en los inversionistas extranjeros para emprender proyectos importantes en nuestro país.

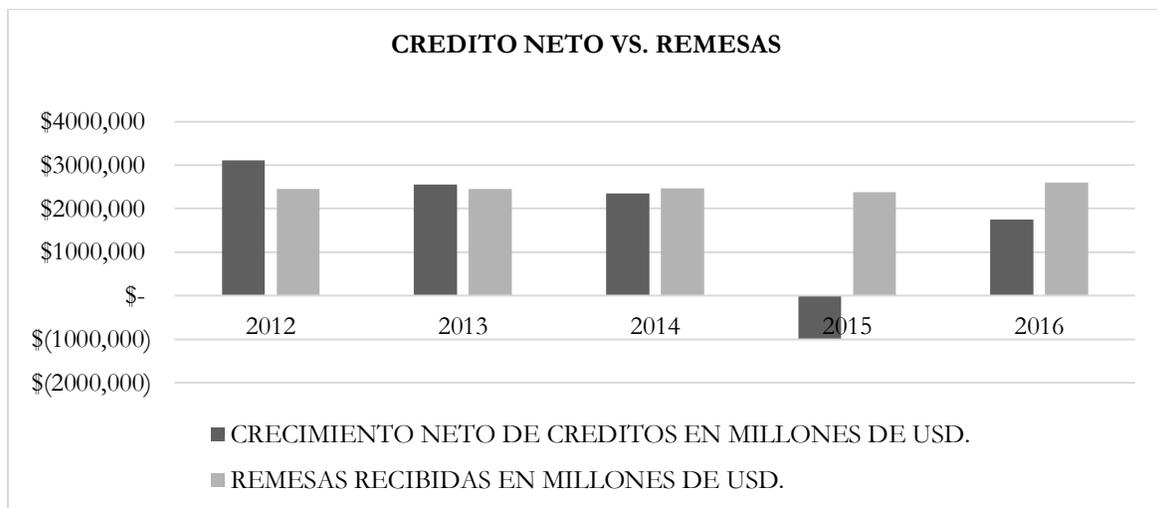


**Figura 6.**

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autores, 2018

Figura 7: Otro de los elementos de análisis, es comparar al monto de las remesas frente al neto de créditos colocados en la economía por parte de sistema financiero, como podemos observar, en el año 2014, 2015 y 2016, las remesas han superado a los montos de los créditos, es más, en el 2015, ante la caída de 1.000 millones en la cartera de créditos en la economía ecuatoriana, fueron las remesas las que aportaron y contribuyeron en la economía ecuatoriana para las actividades de consumo y de inversión.

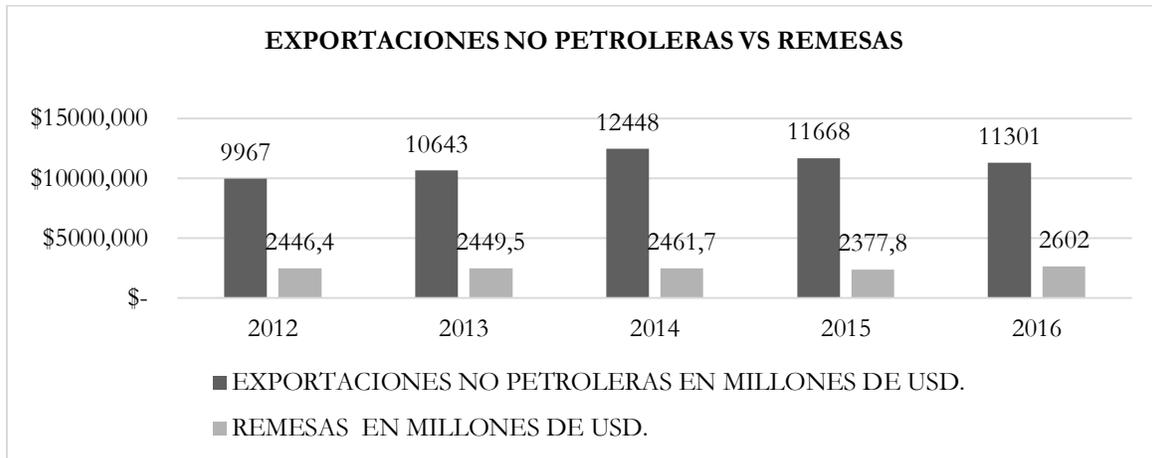


**Figura 7.**

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Autores, 2018

Figura 8: Históricamente en el Ecuador las exportaciones petroleras han sido la principal fuente de recursos externos para la economía, sin embargo, en los últimos años las exportaciones no petroleras, han ido ganado mayor participación frente a las exportaciones totales, pasando del 41,9% en el año 2012 con un monto de \$9.967 millones de dólares al 67,27% en el año 2016 con un monto de \$11.301 millones de dólares, y ahora comparamos cuanto representan las remesas frente a las exportaciones no petroleras, observamos que tienen un peso del 22,15%, peso similar al que tienen las exportaciones de banano y plátano.



**Figura 8.**

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

Elaboración: Autores, 2018

### Discusión

Como hemos observado, las remesas tienen un impacto importante en el flujo de divisas que ingresan a nuestra economía, ahora la pregunta que nos hacemos es si este dinero está siendo utilizado adecuadamente por las familias receptoras, para mejorar su nivel de vida y generar actividades productivas. En este sentido Durand (1996), sostienen que la migración internacional estimula la formación de negocios familiares de dos maneras: suministrando recursos a los hogares migrantes para la formación de negocios, e incentivando la demanda de bienes y servicios debido a los efectos multiplicadores de las remesas. “Incluso si los hogares migrantes no invierten en la formación de negocios, la demanda de bienes y servicios que viene aparejada con las remesas puede incentivar a que localmente se creen nuevos puestos de trabajo y nuevos emprendimientos” (Lucas y Stark, 1985).

Según Villamar (2002), los vínculos de carácter económico constituyen una de las prácticas transnacionales con mayores repercusiones en las vidas de los migrantes y sus familias. Sin lugar a dudas, las transferencias monetarias benefician de forma directa tanto a las familias que las reciben, gracias a la mejora de su nivel de vida, como a los indicadores de desarrollo humano de la sociedad de origen, educación, salud, entre otros, a largo plazo.

Según cifras del Banco Central del Ecuador, las remesas de los migrantes se han incrementado significativamente durante la última década, y la aplicación de estos recursos en la economía han contribuido a que las principales ciudades receptoras de remesas como Guayaquil, Cuenca, Quito, Azogues y Ambato,

presenten durante el periodo analizado tasas menores de desempleo total y empleo inadecuado en comparación con otras ciudades del país, siendo Cuenca con el 2,65% quien tiene el mejor indicador de desempleo total, y Quito con el 20,68% quien tiene el mejor indicador de empleo inadecuado, frente a las medias a nivel nacional son que son 5,48% y 39,42% respectivamente.

### **Conclusión**

En las últimas décadas del siglo XX América Latina se ha convertido en un exportador de personas al resto del mundo. Esto se asocia a la persistencia de significativas brechas de desarrollo entre la región y países más ricos, además de la persistencia de condiciones de pobreza y desigualdad. En el último cuarto de siglo América Latina, registró una disminución de su tasa promedio de crecimiento económico y un aumento en la frecuencia de crisis de crecimiento y crisis financieras lo que llevó a olas emigratorias en varios países de la región.

También se identifica que el análisis de las migraciones internacionales y el nivel de desarrollo económico involucra complejas relaciones de doble causalidad: por un lado, son las diferencias en niveles de desarrollo entre países los que inducen flujos migratorios, pero al mismo tiempo estos flujos afectan los niveles de desarrollo de países de origen y destino al alterar la oferta de trabajo, los salarios reales, la inversión y el crecimiento. En varios países de América Latina y el Caribe, las remesas internacionales de los emigrantes representan una fracción importante del PIB. y constituyen una fuente adicional de ingresos para las familias receptoras las que utilizan mayoritariamente para apoyar consumo; para financiar gastos de educación, adquisición y mejoramiento de la vivienda u otras formas de ahorro e inversión.

Como conclusión final podemos señalar una expresión que se apega con bastante exactitud a la realidad ecuatoriana, en el sentido que, durante la última década, hemos sentido que el gobierno, a pesar de haber tenido ingentes cantidades de dinero, no tuvo el éxito que se esperaba en el desarrollo económico del país. “Son los pobres los que tienen más éxito que los propios gobiernos y más que la ayuda internacional en la reducción de la pobreza en sus países” (Céspedes, González y Vargas, 2010).

### **Referencias**

- Adelman, Irma y Taylor Edward. (1990). Is Structural Adjustment with a Human Face Possible? The Case of México *Journal of Development Studies* 26(3): 387-497
- Altamirano, T. (2004). *Transnacionalismo, remesas y economía doméstica*.
- Atienza, Jaime et al. (2004) *Migraciones un juego con cartas marcadas*.
- Banco Central del Ecuador (2016). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000985>
- Banco Mundial (2006). *Economic implications of remittances and migration 2006* ,Global Economic Prospects.
- Cárdenas, M. y Mejía, C. (2006), Migraciones internacionales en Colombia: ¿Qué sabemos?, En *Migraciones internacionales, crisis económicas y desarrollo: El caso latinoamericano*, A. Solimano.
- Céspedes, Oswald, González, Ricardo, Vargas, Juan. (2010). *Análisis comparativo del impacto de las remesas*.

- Durand, J. et al (eds.) (1996). *Demography* 33 (2) (may) pp. 249-264.
- Larrea, Carlos. (2004). Dolarización y desarrollo humano en Ecuador En: *ICONOS* 19, FLACSO, Ecuador, Quito, pp.43-53.
- Levitt, P y Glick Schiller, N. (2004). Transnational perspectives on migration: conceptualizing simultaneity, *International Migration Review*, 38:1002-1040.
- Lucas, R.E y Stark, O. (1985). Motivations to remit: Evidence from Botswana, *Journal of Political Economy*, 93, (5)
- Ministerio de Comercio Exterior (2015). Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/exportaciones-1/>
- Municipalidad de Guayaquil (2012). Recuperado de <http://www.guayaquil.gob.ec/Ordenanzas/Ingresos%20Municipales/1%20y%208-122011%20Ordenanza%20presupuestaria%20correspondiente%20al%20ejercicio%20econ%C3%B3mico%20del%202012.pdf>
- Pretin, T (1994). *Entrepreneurship as an economic force in rural development*. Seventh FAO/REU International Rural Development summer school, Herrsching, Germany (8-14 September)
- Terry Donald, F. (2006) A la vista de todos, pero invisibles: El caso de las remesas. *Economía Exterior*, (38)
- Villamar, D., y Acosta A. (2002). *Las remesas de los emigrantes y sus efectos en la economía ecuatoriana, Cartillas sobre migración, plan migración, comunicación y desarrollo*, [www.ildis.org.ec].

# La función de producción de la ciudad de Cuenca: una aproximación empírica

**Tito Max Vanegas Peña**  
tito.max.vanegas@gmail.com  
Universidad Católica de Cuenca

**Edgar Geovanny Zamora Zamora**  
geovannitoz@gmail.com  
Universidad Católica de Cuenca

**Héctor Alejandro Espinoza Pillaga**  
hespinozap@ucacue.edu.ec  
Universidad Católica de Cuenca

## Resumen

El objetivo del estudio se basa en el desarrollo de un modelo econométrico tomando como base la función de producción clásica del análisis económico. Se ha establecido la curva de producción Cobb-Douglas como una representación matemática de la cantidad de productos obtenidos relacionados a dos factores de producción: capital y trabajo, este modelo econométrico ajustado indica que el aporte en la producción del trabajo es mayor que el aporte del capital, al aplicarlo indica que los factores de producción: capital y trabajo son significativos, y representan un 65% del resto que puede atribuirse a los diferentes procesos productivos implementados. Las empresas de la ciudad de Cuenca tienen rendimientos marginales constantes cuando aumenta el capital y trabajo, de acuerdo con la tasa marginal de sustitución; y la producción se incrementa de manera constante, es decir, en el corto plazo, para incrementar la productividad, dentro del sector de la industria manufacturera se recomienda una política de uso intensivo en mano de obra, en cambio a largo plazo, se recomienda una política que incentive el uso de la tecnología en el proceso productivo de las empresas, a fin de incrementar el proceso automático dentro de las empresas de Cuenca.

**Palabras claves:** Producción, Capital, Trabajo, Economía, Capital de Trabajo

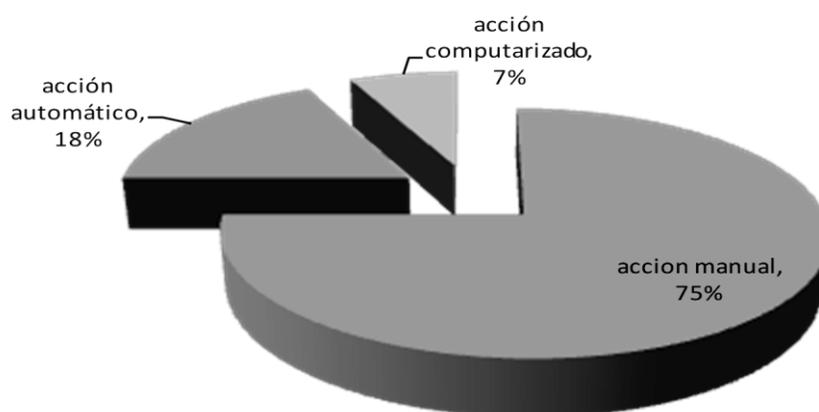
## Abstract

The objective of the study is based on the development of an econometric model based on the classic production function of economic analysis. The Cobb-Douglas production curve has been established as a mathematical representation of the amount of products obtained related to two factors of production: capital and labor, this adjusted econometric model indicates that the contribution in the production of labor is greater than the contribution of the capital, when applied indicates that the factors of production: capital and labor are significant, and represent 65% of the, the rest can be attributed to the different productive processes implemented, among others. Companies in the city of Cuenca have constant marginal returns when capital and labor increase, according to the marginal rate of substitution; and, production increases steadily, that is, in the short term, to increase productivity, within the manufacturing sector a labor-intensive policy is recommended, instead in the long term, it is recommended a policy that encourages the use of technology in the production process of companies, in order to increase the automatic process within the companies of Cuenca.

**Keywords:** Production, Capital, Work, Economy, Working Capital

## Introducción

La ciudad está situada a 450 km. al sur de Quito, capital de la República y a 243 km. de la ciudad de Guayaquil, principal puerto ecuatoriano. Cuenca es la ciudad que tiene el mayor grado de industria per cápita del país, con 9.500 dólares anuales generados por este sector, según el Censo Económico de 2010. La industria es la actividad económica que genera mayores fuentes de empleo en esta ciudad, con aproximadamente 24.000 puestos. Del total de la producción de las industrias locales, sólo el cinco por ciento se queda en la provincia, el porcentaje restante es comercializado a otras ciudades del país y al extranjero. Según datos de la Cámara de Industrias de Cuenca, este sector es uno de los que mayor crecimiento ha tenido en la ciudad en los últimos 10 años. Sectores como la metalmecánica, muebles de madera, cerámica, son los más representativos. El 95% de la producción de cerámica plana del país corresponde a Cuenca. En el caso de la línea blanca, la producción local tiene una participación de aproximadamente el 30% en el mercado nacional.



**Gráfico 1.**

Nivel de automatización de la producción en la ciudad de Cuenca

Fuente: Censo Económico de 2010

Con respecto al nivel de automatización de la producción, para todo el sector, en la ciudad de Cuenca, el 48% de la maquinaria y equipo de producción tiene acción manual, 18% automático, y 7% computarizado. A nivel de sectores individuales, se indica lo siguiente: madera y corcho 80,9%, metalmecánico 56%, Joyería 66% 9% tiene accionar manual, esto se debe principalmente a que estas industrias comenzaron como talleres artesanales y por diversas razones no han cambiado o actualizado su equipo. El sector alimenticio con 35,08% y sustancias químicas con 26% son los que sobresalen en cuanto al nivel de automatización, semiautomático y menor porcentaje de nivel manual, esto se debe a que en estas industrias es necesario evitar la manipulación por parte del personal tanto por sus seguridades y la del producto. En el nivel de automatización automático se destaca los sectores minerales y no metálicos en un 43,15%, prendas de vestir en un 41,42% y sustancias químicas con el 39% de los cuales es importante evitar la manipulación de los productos, controlar los tiempos de trabajo y cantidad de materia prima para los diferentes procesos.

Por lo tanto, la automatización computarizada no representa un nivel significativo en los diferentes sectores, esto se estima que se debe a los altos costos de inversión en maquinaria y en talento humano, investigación realizada por INGENIUS, de la Revista Ciencia y Tecnología en el año 2010, el estudio señala que el nivel de

automatización que presentan las industrias, es en accionamiento manual 48%, semiautomático 27%, automático 18%, y computarizado con 7%.

Para el presente estudio de investigación se desarrolla un modelo econométrico. Modelo que según Carlos Sabino (1991) señala “como un modelo econométrico al nombre con el que se designa la aplicación de las técnicas matemáticas y estadísticas a la solución de problemas de economía. La econometría, por lo general, se basa en la construcción de modelos formales con las cuales es posible verificar hipótesis, medir variables estadísticas y realizar pruebas de simulación”. Bajo este contexto se busca corroborar los conocimientos teóricos económicos de modo empírico (con datos extraídos de la realidad económica, de la ciudad de Cuenca), a través de la econometría. Los datos estadísticos del presente ejercicio son tomados del Censo Económico elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos -INEC- realizado en el año 2010. El modelo econométrico se aplicó a la ciudad de Cuenca, para el tercer sector de la economía (CIU, 3) la industria manufacturera. Como variable renta se ha tomado los ingresos de las empresas, como variable capital, se ha tomado el capital fijo y como variable empleo se ha tomado el número de trabajadores remunerados y no remunerados de cada una de las empresas de la ciudad de Cuenca, todos los valores están expresados en dólares americanos del 2010.

### **Importancia del Problema**

El sector manufacturero en Ecuador, al igual que en otros países, es muy importante en la economía nacional pues genera importantes encadenamientos productivos tanto hacia atrás como hacia adelante. También es fuente de empleo, pero sobre todo su nivel de desarrollo es un indicador de la sofisticación de la economía en general. En este sentido, el estudio hace particular énfasis en los aspectos estructurales y de desempeño de la industria manufacturera de la ciudad de Cuenca, siendo el trabajo uno de los factores fundamentales en el sector manufacturero, la evolución de la distribución de sueldos y salarios pagados por las manufactureras, se puede observar una tendencia creciente de la media, que se acentúa si se divide para el número total de trabajadores y obreros. Pues, el estudiar toda la distribución de probabilidad abre una nueva dimensión de comprensión sobre las dinámicas de este sector manufacturero que permite tomar en cuenta los aspectos generalmente ignorados de la heterogeneidad sectorial, la concentración y los casos exitosos o fracasos más importantes. La hipótesis sostenida es que las manufacturas contribuyen de forma significativa al crecimiento económico de la ciudad de Cuenca, ya que las manufactureras establecidas en esa zona cuentan con rendimientos crecientes estáticos y dinámicos, que multiplican la producción en mayor cantidad a la de los insumos que se suministran, lo que ocasiona también incrementos en el empleo, con lo que se establece un proceso virtuoso de causación circular acumulativa.

### **Metodología**

El modelo teórico: La función Cobb-Douglas es una forma de función de producción, ampliamente usada para representar las relaciones entre un producto y las variaciones de los insumos tecnología, trabajo y capital. Fue propuesta por Knut Wicksell (1851-1926) e investigada con respecto a la evidencia estadística concreta, por Charles Cobb y Paul Douglas en 1928. El capital, trabajo y tecnología: El desarrollo de la función partió de la observación estadística de la distribución de la renta nacional total entre el capital y el trabajo. Los datos mostraron que se mantenía más o menos constante a lo largo del tiempo y a medida que crecía la producción, la renta del total de los trabajadores crecía en la misma proporción que la renta del conjunto de los empresarios.

Douglas solicitó a Cobb establecer una función que resultara en participación constante de los dos factores si ganaban en su producto marginal. Esta función de producción presenta la forma:

$$Q = AT^\alpha K^\beta$$

Donde:

$Q$  = producción total

$T$  = trabajo insumo

$K$  = capital insumo

$A$  = factor total de productividad

$\alpha$  y  $\beta$  son las elasticidades producto del trabajo y el capital, respectivamente.

La elasticidad del producto mide la respuesta del producto a un cambio en los niveles del trabajo o del capital usados en la producción, si permanecen constantes los demás factores. Por ejemplo, si  $\alpha = 0,15$ , un aumento del 1% en la cantidad de trabajo, provocaría un incremento aproximado del 0,15% en el volumen del producto. Así, si:

$\alpha + \beta = 1$ , La función de producción tiene rendimientos de escala constantes.

$\alpha + \beta < 1$ , tiene rendimientos de escala son descendentes, y sí;

$\alpha + \beta > 1$ , los rendimientos de escala son crecientes.

Suponiendo competencia perfecta,  $\alpha$  y  $\beta$  pueden ser obtenidos como la cuota de T y de K con respecto a Q. Un avance tecnológico que aumenta el parámetro A incrementa proporcionalmente el producto marginal de T y de K.

**La modelación econométrica:** El modelo a estimar,  $Q_i = AK_i^\alpha L_i^\beta e^{u_i}$ , es una función de producción *Cobb-Douglas*, aplicando una transformación logarítmica obtenemos el modelo regresivo lineal múltiple -MRLM-:

$$LPROD_i = constante + \alpha LCAP_i + \beta LTRAB_i + u_i$$

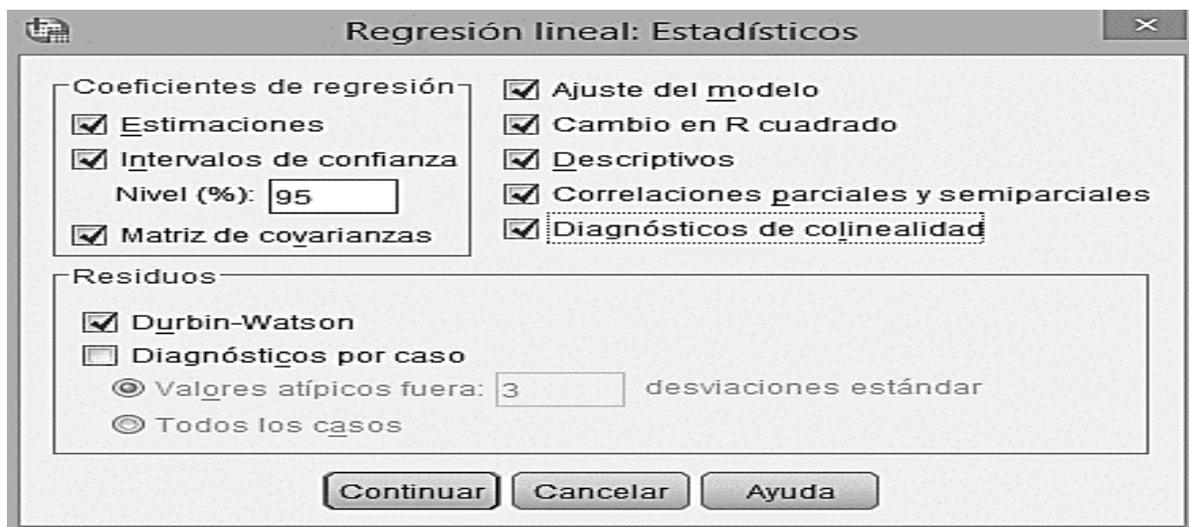
El dato utilizado a lo largo del ejercicio econométrico corresponde a las empresas de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, que pertenecen al sector de la manufactura. En razón de las variables producción, capital y trabajo se refieren, respectivamente, al valor de su producción (en USD), valor del factor capital (en USD) y el tamaño del factor trabajo (número de trabajadores). La información está publicada en los resultados del Censo Económico realizados por el INEC en el año 2010.

**Tabla 1.**  
Clasificación CIU de las empresas de la ciudad de Cuenca

Clasificación CIU 4.0 Actividad Principal	Total de ingresos medio anual	
	USD	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	170,835	0.53%
Explotación de minas y canteras.	526,576	1.63%
Industrias manufactureras.	1,260,506	3.90%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	17,671,901	54.68%
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	5,787,631	17.91%
Construcción.	436,835	1.35%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	237,077	0.73%
Transporte y almacenamiento.	147,170	0.46%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	44,279	0.14%
Información y comunicación.	178,011	0.55%
Actividades financieras y de seguros.	3,460,608	10.71%
Actividades inmobiliarias.	162,796	0.50%
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	40,825	0.13%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	201,062	0.62%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	1,505,006	4.66%
Enseñanza.	290,430	0.90%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	54,307	0.17%
Artes, entretenimiento y recreación.	125,730	0.39%
Otras actividades de servicios.	18,088	0.06%
Total	32,319,673	100.00%

Fuente: Censo Económico INEC 2010.

El procedimiento trabajado en el programa SPSS vs 22 se ilustra a continuación. Se depura la base de datos eliminando los valores anómalos y valores faltantes, utilizando únicamente a las variables capital  $-K-$ , trabajo  $-T-$  y producción  $-Q-$ ; para alinear la ecuación se transformaron los valores originales a logaritmos, dentro de la opción Transformar => calcular variable, luego; se realiza el ajuste del modelo econométrico multilíneal, utilizando las opciones Analizar => Regresión => Lineales, luego definimos la variable dependiente LnProd y variables independientes LnTrab y LnCap.



**Gráfico 2.**

Regresión lineal con la aplicación SPSS vs 22.

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

Seguidamente, dentro de las opciones estadísticas se escoge los diferentes indicadores estadísticos necesarios para realizar las diferentes pruebas de contrastes de hipótesis, que mostrarían la bondad de ajuste del modelo de producción analizado.



**Gráfico 3.**

Coefficiente de estimación.

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

La primera selección en la parte superior del cuadro es los coeficientes de estimación –estimadores del modelo-, luego esta los intervalos de confianza definidos al 95%, que son las variables necesarias para la construcción del modelo. Luego están los indicadores como el DW –Durvin Watson, estos indicadores nos ayudan a evaluar si existe auto correlación en la regresión lineal simple o múltiple, por lo tanto, es necesario

para definir la existencia o no de auto correlación del modelo. Y una tercera sección que muestra los estadísticos principales de tendencia central de las variables analizadas, aquí se proporciona una estadística descriptiva elemental de las variables utilizadas en el ejercicio. El modelo define a las variables que participan clasificándolas como “Endógenas”, “Exógenas” o “Indicadores”.

**Tabla 2.**  
Valores estadísticos descriptivos

<b>Estadísticos descriptivos</b>								
Variable	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media		
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	
Trabajo	3788	1796	1	1797	24513	6.47	.690	
Capital	3788	39320813	10	39320823	361326612	95387.17	15383.443	
Producción	3788	3602237162	10	3602237172	4888375655	1290489.88	953135.825	
N válido (por lista)	3788							
Variable	Desviación estándar		Varianza		Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar	
Trabajo	42.454	1802.363	27.414	.040	978.168	.080		
Capital	946800.624	32453232	24.704	.040	850.922	.080		
Producción	58662393.508	2145632	61.118	.040	3752.111	.080		

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

El resumen básico de los resultados que propone el programa SPSS, y que se obtiene siempre, aunque no se haya seleccionado ninguna opción, se muestra en la tabla adjunta. En esta presentación, la información está dividida en tres apartados. En el primer apartado se ofrece los resultados del análisis de la varianza, que ofrece las estimaciones de bondad de ajuste  $R^2$  y el contraste  $F_{(k-1, n-k)}$  de significación conjunta del modelo. En el segundo cuadro, bajo el título estimación MCO, se incluye la estimación de los parámetros, contraste de significación, valor  $t$ -estadístico, intervalos de confianza de los parámetros. Finalmente, el último cuadro reproduce la matriz de covarianza de los estimadores  $\text{var}(\hat{\beta}) = s^2(X'X^{-1})$ .

**Tabla 3.**  
Análisis de las varianzas

Variable dependiente: LnProd				Número de observaciones: 3.788		
Variación	SC	gl	SC/gl	F	Prob > F	
Explicada	1314.098	2	657.049	3461.732	,000 <sup>b</sup>	
No explicada	718.406	3785	.190			
Total	2032.504	3787				
Error estándar = 0.4356644		$R^2 = 0.6465412$		$R^2 \text{ corr} = 0.6463544$		

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

**Tabla 4.**  
Estimación MCO

Variable	Parámetro	Coefficientes estandarizados	Error estándar Parámetro	Valor t	Prob   t	Intervalo Parámetro (sig.=0,05)
$\beta_1$ (Constante)	2.668		.036	74.639	0.000	2.598 2.739
$\beta_2$ LnCap	.325	.372	.011	29.603	.000	.303 .346
$\beta_3$ LnTrab	.927	.514	.023	40.863	.000	.882 .971

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

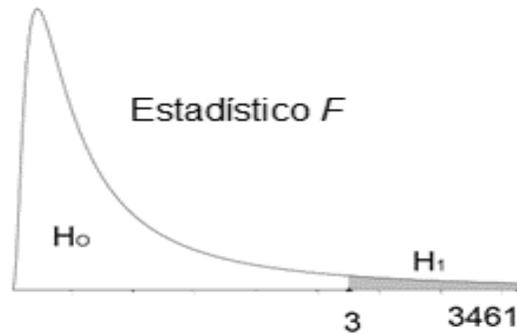
**Tabla 5.**  
Matriz de la Varianza y la Covarianza

	$\beta_3$ LnTrab	$\beta_2$ LnCap
Correlaciones	$\beta_3$ LnTrab	1.000
	$\beta_2$ LnCap	-.639
Covarianzas	$\beta_3$ LnTrab	.001
	$\beta_2$ LnCap	.000

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

Con relación al análisis de la varianza debe destacarse:

- *Suma Cuadrados*.- Indica los valores de las diferentes fuentes de variación de la estimación  $VE = \hat{y}'_{k-1} \hat{y}_{k-1}$ ,  $VE = e'e$  y  $VT = \hat{y}'_{k-1} \hat{y}_{k-1}$ ,
- *g.l.*- Son los grados de libertad correspondientes a cada una de las fuentes de variación antes señaladas.
- *SC/g.l.*- Es el resultado de dividir las sumas de cuadrados correspondientes a la variación explicada y no explicada por sus respectivos grados de libertad, respectivamente.
- *F*.- Es el valor estadístico de contraste de significación conjunta, excluido el término independiente, expresión (3,00), que se calcula con las cifras proporcionadas de la tabla anterior. El valor 3461,73 debe compararse con una  $F_{2,\alpha}$ , hecho que conducirá con claridad a rechazar la hipótesis nula.



**Gráfico 4.**

Valor estadístico de contraste de significación conjunta

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

- $Prob > F$ .- Es el  $p$ -valor del contraste (se interpreta cómo la probabilidad de encontrar un valor del estadístico tan o más extremo que el observado). Un valor muy aproximado a cero sugiere una fuerte evidencia de rechazo de la hipótesis nula (en este caso, no significación del modelo). No es necesario consultar la tabla de distribución. Valores de esta probabilidad bajos están asociados al rechazo de la hipótesis nula. Puesto que, generalmente, se utilizan los niveles de confianza del 95% para efectuar el contraste; un valor de probabilidad inferior a esos valores se interpretará como el rechazo de la hipótesis nula. En el ejemplo utilizado, el valor 0,0005 confirma que debemos rechazar la hipótesis nula, el modelo es significativo en su conjunto.
- $R^2$ .- Es el coeficiente de determinación de la regresión estimada. En el ejercicio, el valor de 0,6465412 indica que prácticamente el 65% de la variabilidad observada en la variable dependiente es explicada por el modelo estimado.
- $R^2$  corregido. - Es el coeficiente de determinación corregido o coeficiente de Theil.

En la tabla anterior de estimación tenemos los siguientes resultados:

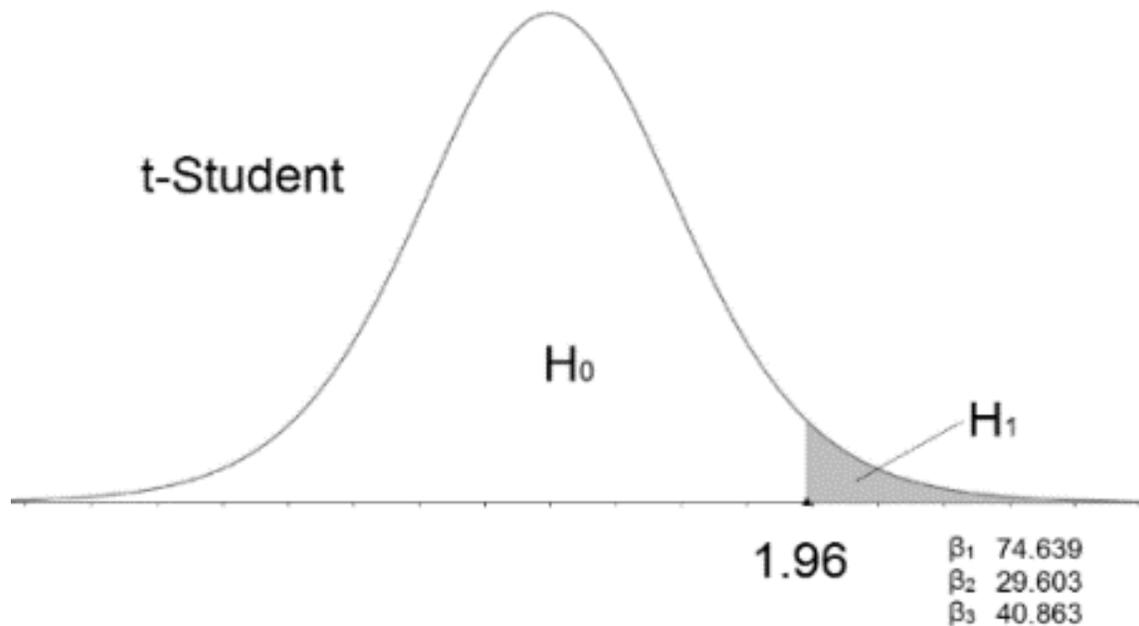
*Parámetro.* Es el valor de la estimación de cada parámetro incluido en el modelo. En el ejercicio utilizado, puesto que se trata de un modelo logarítmico, estos valores son directamente las *elasticidades*.

*Coefficiente estandarizado.* Es el valor estandarizado de los parámetros, que permiten interpretar la importancia relativa de las variables cuando las variables de medida no son homogéneas. En el ejercicio realizado tiene poco interés dado que los parámetros son directamente comparables pues están normalizados, representan elasticidades: cambio porcentual de la variable dependiente ante una variación de un 1% en la variable explicativa.

*Error Estimación del Parámetro.* Es el error estándar de la estimación del parámetro,  $ES(\hat{\beta}_j) = \sqrt{var(\hat{\beta}_j)}$ . El error estándar viene dado por la raíz cuadrada de la diagonal principal de la matriz varianza-covarianza de los estimadores  $VAR(\hat{\beta}) = s^2(X'X^{-1})$ .

*Valor t.* Es el estadístico de contraste basado en la distribución  $t$ -Student, para la hipótesis de significación individual del parámetro. Es el cociente entre la estimación del parámetro y su desviación estándar. En el

ejercicio, debería compararse con una distribución  $t_{\alpha}$  grados de libertad. Los valores conducen a rechazar con total claridad la hipótesis nula para el coeficiente que afecta a  $LnTrab$  y a  $LnCap$  resultan significativo al 95% de confianza, en el caso del término independiente, el rechazo de la hipótesis nula es también evidente.



**Gráfico 5**

Valor estadístico de contraste basado en la distribución  $t$ -Student

Fuente: Tabla de distribución  $t$ -Student

$Prob | t |$ . Es el  $p$ -valor del contraste, y tiene la misma interpretación que el anterior. Mide el valor del área o probabilidad que dejaría a la derecha (para valores positivos) o izquierda (para valores negativos), el estadístico de contraste. En el ejercicio, los valores para el término independiente y de los parámetros  $Const$ ,  $LnTrab$  y  $LnCap$  tiene asignada una probabilidad inferior al 0,000.

*Intervalo de confianza* ( $sig = a$ ). Es el intervalo de confianza del parámetro estimado, obteniendo como  $P[\hat{\beta}_j - t_{\alpha/2}^{N-k} ES(\hat{\beta}_j) \leq \beta_j \leq \hat{\beta}_j + t_{\alpha/2}^{N-k} ES(\hat{\beta}_j)] = 1 - \alpha$ ; dado el nivel  $\alpha$ , que se considera para el análisis de contrastes.

El análisis descrito hasta ahora se complementa con los resultados proporcionados por la opción gráficos, que proporciona en primer lugar la tabla adjunta:

**Tabla 6.**  
Diagnóstico por casos de la producción

Núm.	Residuo estándar	LnProd	Valor pronosticado	Residuo	Núm.	Residuo estándar	LnProd	Valor pronosticado	Residuo
1	1.11	3.48	2.99	0.48	26	-1.86	3.41	4.22	-0.81
2	1.63	3.98	3.27	0.71	27	0.59	3.48	3.22	0.26
3	-2.05	2.16	3.05	-0.89	28	0.77	3.56	3.22	0.34
4	-0.17	3.26	3.33	-0.07	29	1.13	3.71	3.22	0.49
5	1.61	3.75	3.05	0.70	30	0.79	3.84	3.50	0.34
6	1.03	3.78	3.33	0.45	31	1.53	3.89	3.22	0.67
7	-1.36	2.78	3.37	-0.59	32	1.57	3.91	3.22	0.68
8	0.81	3.72	3.37	0.35	33	1.91	4.05	3.22	0.83
9	2.07	3.99	3.09	0.90	34	2.38	4.26	3.22	1.03
10	-2.05	2.26	3.15	-0.89	35	1.60	4.36	3.66	0.70
11	-0.16	3.08	3.15	-0.07	36	1.58	4.56	3.87	0.69
12	0.48	3.36	3.15	0.21	37	-2.91	2	3.27	-1.27
13	0.76	3.48	3.15	0.33	38	-0.25	3.16	3.27	-0.11
14	1.63	3.86	3.15	0.71	39	-0.25	3.16	3.27	-0.11
15	0.01	3.19	3.19	0.00	40	0.33	3.41	3.27	0.14
16	0.62	3.46	3.19	0.27	41	0.31	3.68	3.55	0.13
17	0.62	3.46	3.19	0.27	42	0.91	3.68	3.28	0.40
18	1.38	3.79	3.19	0.60	43	-1.17	2.78	3.29	-0.51
19	2.46	4.98	3.91	1.07	44	-0.07	3.26	3.29	-0.03
20	-1.02	2.78	3.22	-0.44	45	0.30	3.42	3.29	0.13
21	-0.43	3.03	3.22	-0.19	46	0.30	3.42	3.29	0.13
22	-0.32	3.08	3.22	-0.14	47	0.40	3.46	3.29	0.17
23	0.01	3.23	3.22	0.00	48	0.62	3.56	3.29	0.27
24	0.08	3.26	3.22	0.03	49	-0.24	3.48	3.58	-0.11
25	0.26	3.33	3.22	0.11	50	-3.48	2.08	3.60	-1.52

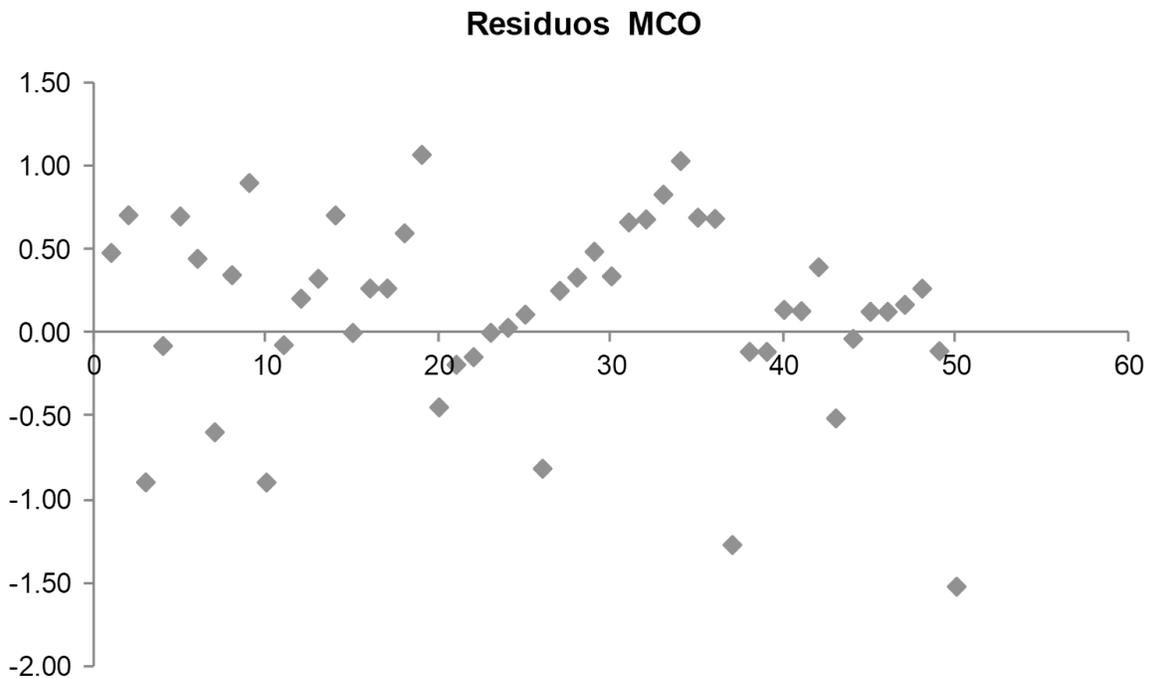
Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

- *Observaciones (EMPRESAS)*. Indica cada una de las observaciones que han intervenido en la estimación, se ha incluido un indicador para las observaciones.
- *Valor y (LProd)*. Es el valor de las variables endógenas del modelo estimado.
- *Predicción*. Es la predicción o ajuste para cada observación,  $\hat{y} = X\hat{\beta}$ . En el ejercicio,  $LP\hat{R}OD_i = const. + \hat{\alpha}LCAP_i + \hat{\beta}LTRAB_i$ .
- *Error estándar*. - Es el error estándar de la predicción,  $\sqrt{s^2 (x_i((X'X)^{-1}x'_i))}$ .
- *Residuo*. - Es el valor residual estimado para cada observación.

La información relativa a residuos y predicciones tiene otro interés, pues la validación final del modelo estimado debe tener en cuenta, además de la significación individual y conjunta de los parámetros, su correcto signo, etc. que el comportamiento de los residuos sea aproximadamente aleatorio, es decir, que no exista un

patrón sistemático en su comportamiento. Un primer análisis es el estudio de los gráficos de los residuos, desde distintas ópticas.

El gráfico adjunto es una representación en los ejes de coordenadas de los valores de los residuos según su posición en la muestra de 3.778 observaciones. Puede observarse con claridad como los residuos de la observación 51 tienen un comportamiento más alejado del global de la nube de puntos presentado en el gráfico, sin que, en principio, ese alejamiento pueda considerarse extraño. La visión conjunta de la nube de puntos no aporta, pues, elementos adicionales contrarios a la idea de aleatoriedad que debe regir sobre los residuos de la estimación.

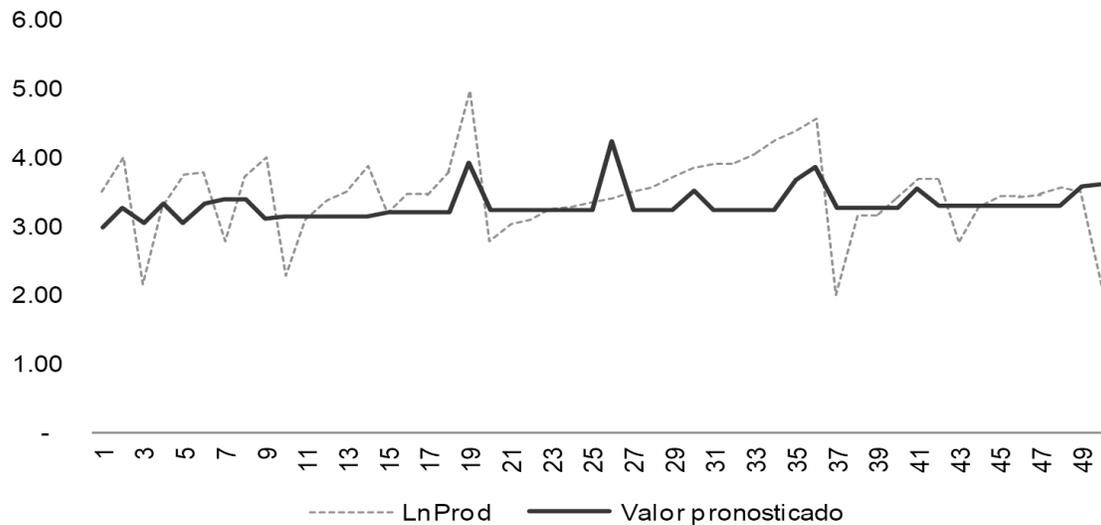


**Gráfico 6.**

Ejes de coordenadas de los valores de los residuos

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

La prueba de normalidad es el valor de las variables aleatorias dependientes que siguen una distribución normal a la población a la que pertenece la muestra. Para realizar esta prueba se ha utilizado una prueba de bondad de ajuste de contraste Kolmogorov - Smirnov que es una hipótesis a contrarrestar:  $H_0$  que son datos analizados que siguen una distribución M. (debido a que la muestra supera las 50 observaciones). Para esto se ha considerado como  $H_0$ : que la variable LnProd tiene una distribución normal, y;  $H_1$ : la variable LnProd es distinta a la distribución normal. Los resultados de las corridas a través del SPSS muestran que el p-valor, son superiores al 0.05, por lo tanto; se acepta la hipótesis nula  $H_0$ . Otros contrastes relacionados con la validación de las hipótesis del modelo son el test de multicolinealidad, heterocedasticidad y autocorrelación.



**Gráfico 7.**  
Observación vs predicción  
Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

La multicolinealidad se da cuando en las variables explicativas existe un grado de relación lineal. La mecánica utilizada para detectar esta inconsistencia es a través del t-Statístico (significancia individual) y el  $R^2$  ajustado (coeficiente de determinación ajustado), si  $R^2$  es alto y t-Statistic son bajos (todos), esto no da un índice que puede existir problemas de multicolinealidad. De acuerdo a los parámetros del modelo analizado, por un lado; el t-Statístico de las variables explicativas son todos altos ( $\beta_1$  74.639,  $\beta_2$  29.603 y  $\beta_3$  40.863), y por otro; el  $R^2$  ajustado es  $R^2$  corr = 0,6463544, relativamente altos, los dos indicadores, por lo que se rechaza que existe multicolinealidad. Un supuesto importante del modelo de regresión lineal clásico consiste en que los errores de la función de regresión son homoscedásticos, esto es; que todo el error tiene la misma varianza. Entonces la heteroscedasticidad es la no homoscedasticidad.

La forma de detectar la heteroscedasticidad como modelo de regresión lineal que representa la varianza de las perturbaciones no es constante a lo largo de las observaciones. Esto implica el incumplimiento de una de las hipótesis básicas sobre las que se asienta el modelo de regresión lineal, y es a través del estadístico Glejser. La prueba Glejser considera, que la varianza o desviaciones no son fija y están en función de las variables explicativas, por lo tanto, se asume que existe una relación lineal entre varianza y variables explicativas. La prueba consiste en probar la bondad de ajuste a través de Anovar de Residuos. Se calcula el estadístico F de la regresión de los residuos, este valor se compara con el valor de la curva F con un nivel de significancia del 5%, esta prueba es de una sola cola.

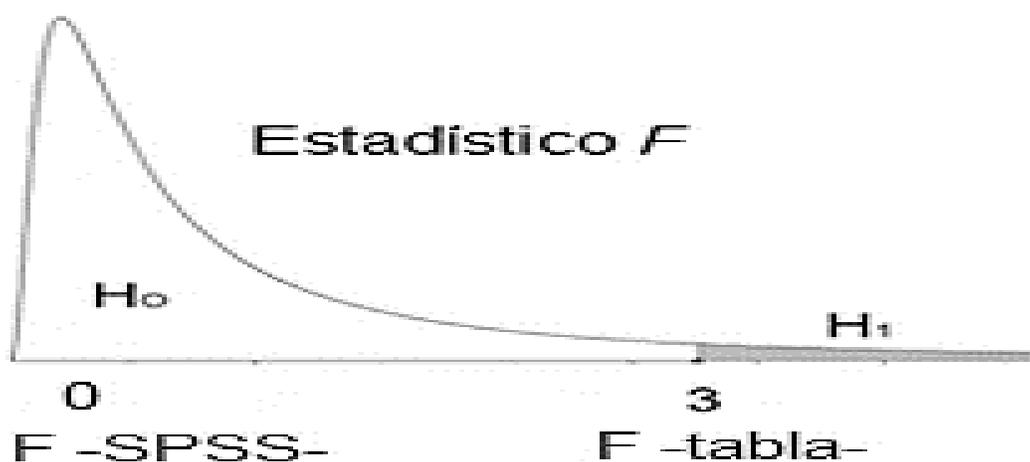
**Tabla 7.**  
Bondad de ajuste a través de Anovar de Residuos

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	0,000	2	0,000	0,000	1,000 <sup>b</sup>
Residuo	718,406	3785	,190		
Total	718,406	3787			

a. Variable dependiente: *Residual*  
b. Predictores: (*Constante*), *LnCap*, *LnTrab*

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

Una vez realizado el análisis o prueba de *heteroscedasticidad*, los resultados son los siguientes: El valor de *F* -SPSS- es de 0,000 – cuadro adjunto-, éste valor es inferior al de la tabla de contraste *F* –tabla- 3 con  $F_{2,\alpha}$ . Con lo que se acepta la  $H_0$  en donde las variables independientes no explican en Anovar de Residuos. Por lo tanto, se acepta  $H_1$ , por lo que existe homoscedasticidad.



**Gráfico 8.**

Prueba de heteroscedasticidad  
Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

El análisis de Autocorrelación busca una relación entre los errores, se puede hablar de grado 1, 2, 3, 4... El grado está dado por el número de desfases en el tiempo. La presencia de autocorrelación se detecta a través de D-W (Durbin Watson). El análisis se realiza contrastando los valores del SPSS con los valores de la tabla del área bajo la curva de Durbin Watson con un 5% de significación. El valor que arroja el DW –SPSS- es de 1,121 y el valor de las DW –tablas- fue de 1.57 ( $D_{l 0.25}$ ) y 1.65 ( $D_{u 0.25}$ ), como se puede observar el valor que arroja el SPSS es inferior a los valores límites de las tablas por lo que se acepta  $H_0$ : existe autocorrelación. La corrección de la autorrelación se hizo a través del procedimiento Cochrane Orcutt. Este método consiste en incorporar a la ecuación original una función que explica el error, el programa SPSS cuando existe autocorrelación se agrega  $MAR(1)$  a las variables independientes.

**Tabla 7.**  
Estimaciones de los parámetros

		Estimaciones	Error típico	t	Sig. aprox.
Retardos no estacionales	<i>MA1</i>	-0,371735611	0,015031122	-24,73106178	0
Coeficientes de regresión	<i>LnTrab</i>	0,718121603	0,021304704	33,70718579	0
	<i>LnCap</i>	0,38910438	0,012489784	31,15381213	0
Constante		2,514499508	0,042676448	58,92007499	0

Fuente: Se ha utilizado el algoritmo de Melard para la estimación.

Con los elementos ofrecidos hasta ahora efectuamos la *validación del modelo*.

Ahora efectuamos el contraste de rendimientos constantes de escala (la suma de las elasticidades de la variable capital y trabajo es unitaria),  $H_0: \beta_2 + \beta_3 = 1$ . Puesto que la restricción impuesta es simple, se puede utilizar el estadístico *t*-Student. En efecto, para evaluar la hipótesis nula,  $H_0: \beta_2 + \beta_3 = 1$ , se ha utilizado el siguiente estadístico de contraste:

$$\frac{\hat{\alpha} + \hat{\beta} - 1}{\text{var}(\hat{\alpha} + \hat{\beta})} = \frac{\hat{\alpha} + \hat{\beta} - 1}{\sqrt{\text{var}(\hat{\alpha}) + \text{var}(\hat{\beta}) - 2\text{cov}(\hat{\alpha}\hat{\beta})}} \rightarrow t_{(n-k)}$$

Que da como resultado

$$t_{24} = \frac{0.718121603045219 + 0.389104380057358 - 1}{\sqrt{0.000514313838110595 + 0.000120449 + 2(-0.000159140641544198)}}$$

$$\frac{0,00929987}{\sqrt{0.000316481471885234}}$$

$$6.0273427944266 (P > |t| = 0,2539)$$

Aceptándose hipótesis nula de *rendimientos constantes de escala*. La aceptación de la hipótesis de rendimientos constantes de escala permite planear la estimación restringida del modelo.

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

## Resultados

Análisis microeconómico: Para el ejercicio aplicado, que se ha realizado, un modelo econométrico de la función de producción de largo plazo en la que los factores, el trabajo y el capital como variables. Según esto, se puede producir de diversas formas combinando distintas cantidades de trabajo y capital, o se puede definir, entre distintas combinaciones de trabajo y capital, para generar la misma producción. De acuerdo a la simulación econométrica se ha ajustado un modelo en base a la función de producción *Cobb-Douglas*, que en su expresión matemática quedó de la siguiente manera:

$$Q = 2,514 * K^{0,389} * T^{0,718}$$

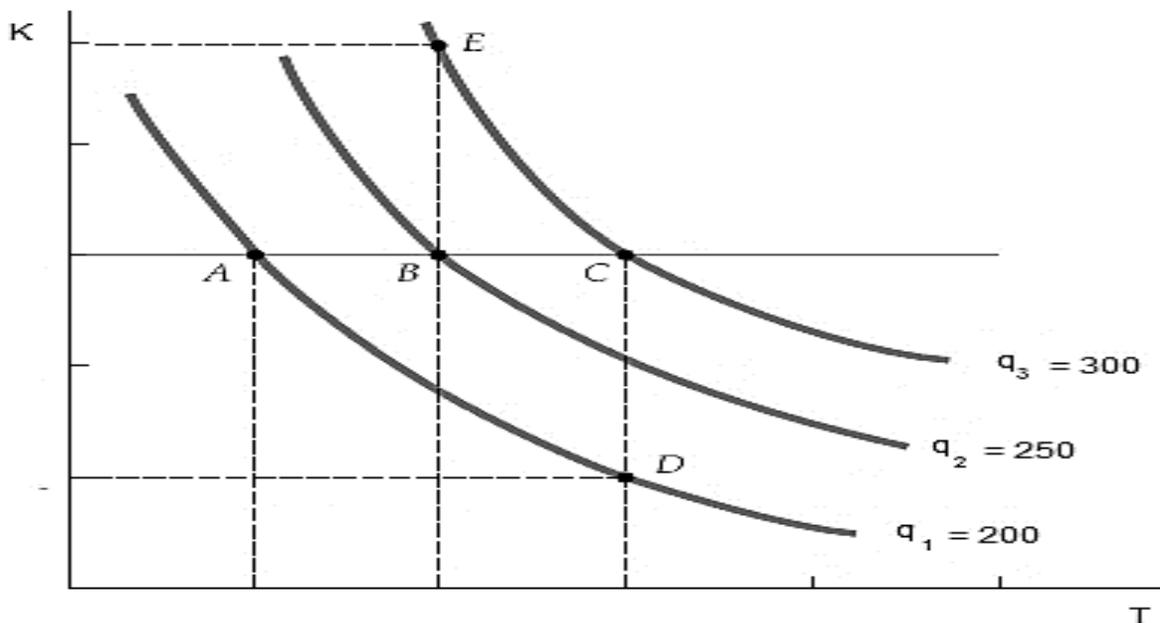
En donde:

Q = Producción de las empresas.

K = Capital de las empresas,

T = Trabajo.

Las isocuantas de producción muestran las distintas combinaciones de factores necesarias para que la empresa obtenga un determinado nivel de producción. Un conjunto de isocuantas o mapa de isocuantas describe la función de producción de la empresa. De acuerdo al modelo definido la producción aumenta cuando pasamos de la isocuenta  $q_1$  (en la que se producen 200 en USD al año) a la  $q_2$  (250 en USD al año) y a la  $q_3$  (300 en USD al año).



**Gráfico 9.**

Combinaciones de factores para niveles de producción

Fuente: Aplicación de SPSS vs 22

Según el modelo, la empresa utiliza dos factores y puede alterar la producción, estos factores son trabajo, el cuadro siguiente muestra el nivel de producción que puede obtenerse con diferentes combinaciones de estos factores, según la ecuación elaborada.

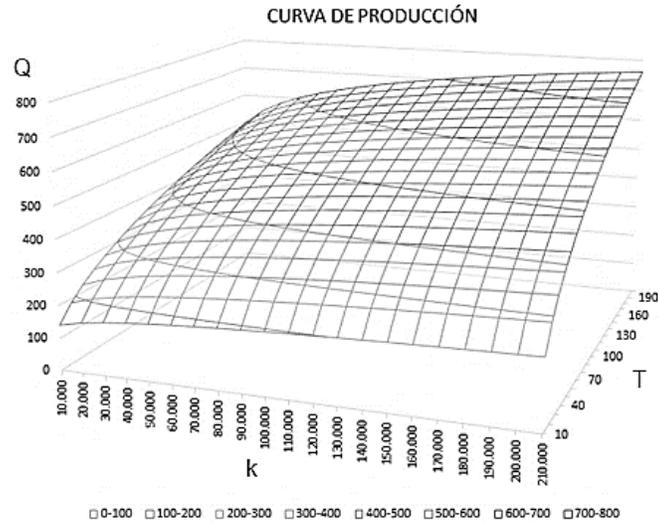
**Tabla 7.**  
Mapa de Isocuantas

		TRABAJO									
		20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
CAPITAL	10,000	149	185	210	230	246	261	274	285	296	306
	20,000	168	208	236	258	277	293	308	321	333	344
	40,000	188	234	265	290	311	330	346	360	374	386
	50,000	196	243	276	302	323	342	359	374	388	401
	70,000	207	257	292	319	342	362	380	396	411	425
	80,000	212	263	298	327	350	371	389	405	420	435
	100,000	220	273	310	339	363	385	404	421	437	451
	110,000	224	278	315	345	369	391	410	428	444	459
	130,000	230	286	324	354	380	402	422	440	456	472
	140,000	233	289	328	359	385	407	427	445	462	478
	160,000	238	296	336	367	394	417	437	456	473	488
	170,000	241	299	339	371	398	421	442	460	478	494
	190,000	245	304	345	378	405	429	450	469	487	503
200,000	247	307	348	381	409	433	454	473	491	507	
210,000	249	310	351	384	412	436	458	477	495	511	

Elaboración: Autores

Las cantidades de trabajo se indican en la fila superior y las de capital en la columna de la izquierda. Cada cifra del cuadro es el nivel máximo (técnicamente eficiente) de producción que puede obtenerse cada año con cada combinación de trabajo y capital utilizado. Por ejemplo, 10 unidades de trabajo al año y 10 mil de capital al año generan 120 USD de producción. Leyendo cada fila de izquierda a derecha, observamos que la producción aumenta cuando se incrementa la cantidad de trabajo y se mantiene fija la de capital. Leyendo cada columna de arriba abajo, observamos que la producción también aumenta cuando incrementa la cantidad de capital y se mantiene fija la de trabajo. La información que contiene el cuadro también puede representarse gráficamente utilizando un *mapa de isocuantas*. La figura representa siete isocuantas (cada eje de la figura mide la cantidad de factores). Las isocuantas muestran la flexibilidad que tienen las empresas cuando toman decisiones de producción: normalmente pueden obtener un determinado nivel de producción sustituyendo un factor por otro. Para los directivos de una empresa es importante comprender la naturaleza de esta flexibilidad.

Con esta información se ha podido definir la *sustitución de los factores*, la pendiente de cada isocuanta indica cómo puede intercambiarse la cantidad de un factor por la cantidad del otro sin alterar el nivel de producción. Cuando se suprime el signo negativo, la pendiente se denomina relación marginal de sustitución técnica (TMS).



**Gráfico 10.**

Relación marginal de sustitución técnica

Elaboración: Autores

La relación marginal de sustitución técnica de capital por trabajo es la cantidad en que puede reducirse el capital cuando se utiliza una unidad más de trabajo, de tal manera que la producción permanece constante. Aplicando derivadas parciales, con respecto al capital y luego al trabajo, podemos calcular el producto marginal del capital y del trabajo respectivamente.

**P<sub>Marg</sub> DEL CAPITAL**

**P<sub>Marg</sub> DEL TRABAJO**

$$\frac{\partial q}{\partial k} = 2.514T^{0.718} * (0.389) * K^{0.389-1}$$

$$\frac{\partial q}{\partial t} = 2.514K^{0.389} * (0.718) * T^{0.718-1}$$

$$\frac{\partial q}{\partial k} = \frac{0.977 * T^{0.718}}{K^{0.611}}$$

$$\frac{\partial q}{\partial t} = \frac{2.514 * K^{0.389}}{T^{0.610}}$$

$$\frac{\partial q}{\partial k} = 0.0032$$

$$\frac{\partial q}{\partial t} = 72.88$$

Como se puede observar, la productividad marginal del capital es de  $\frac{\partial q}{\partial k} = 0.0032$ , mientras que la productividad marginal de trabajo es de  $\frac{\partial q}{\partial t} = 72.88$ , lo que nos indica que el trabajo tiene una mayor productividad dentro del proceso productivo. Según los resultados cuando se incrementa un trabajador al proceso productivo, la producción se incrementa en 72,88 USD, mientras que, cuando se incrementa 1 mil UDS de capital en los procesos productivo, la producción se incrementa en 3,2 USD.

$$TMS_k = \frac{\frac{\partial q}{\partial k}}{\frac{\partial q}{\partial t}} = 22,75 \qquad TMS_t = \frac{\frac{\partial q}{\partial t}}{\frac{\partial q}{\partial k}} = 0,00044$$

De acuerdo a los resultados, cuanto más trabajo se sustituye por capital, este último se vuelve menos productivo y el trabajo relativamente más productivo. Por tanto, se necesita menos capital para mantener constante el nivel de producción, por lo que la isocuanta se vuelve más plana. La relación nos dice que la relación marginal de sustitución técnica entre estos factores es igual al cociente entre sus productos marginales, esta información nos resultará útil cuando analicemos la optimización de la producción dentro de las empresas.

### Discusión

Con lo resultado obtenidos se ha podido establecer que se acepta la hipótesis nula en razón que la prueba de Kolmogorov-Smornov se aplica para contrarrestar la hipótesis de normalidad de la población, es decir que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal, para esto, se aplicó el test no paramétrico de K-S; ya que, esta prueba sirve para verificar el ajuste de nuestros datos a una distribución de probabilidad. Además, en el análisis se realizó un contrarrestado de los valores del SPSS con los valores de la tabla del área bajo la curva de *Durbin Watson* con un 5% de significación, como se ha podido observar el valor del SPSS es inferior a los valores límites de las tablas por lo que se acepta  $H_0$ .

### Conclusiones

- En la ciudad de Cuenca funcionan alrededor de 3.788 empresas manufactureras, alrededor del 75% funcionan en forma manual, el 25% restante se distribuyen en semi tecnificadas y tecnificadas, de las cuales son intensivas en el uso del factor trabajo.
- La curva de producción Cobb-Douglas es una representación matemática de la cantidad de productos obtenidos relacionados a dos factores de producción: el capital y el trabajo.
- El modelo econométrico ajustado nos indica que el aporte en la producción del trabajo es mayor que el aporte del capital. Pues, el ejercicio econométrico aplicado nos indicó que los factores de producción: capital y trabajo si son significativo, y representan un 65% del modelo explicado, el resto puede atribuirse a los diferentes procesos productivos implementados, entre otros.
- Las empresas de la ciudad de Cuenca tienen rendimientos marginales constantes, es decir que a medida que aumenta el capital y trabajo, de acuerdo a la tasa marginal de sustitución, la producción se incrementa de manera constante.
- En el corto plazo, para incrementar la productividad dentro de sector de la industria manufacturera se recomienda una política de uso intensivo en mano de obra. Mientras que, para el largo plazo, se recomienda una política que incentive el uso de la tecnología dentro del proceso productivo, a fin de incrementar el proceso automático dentro de las empresas de Cuenca.

## Referencias

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población y demografía*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/poblacion-y-demografia-2/>
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Panapo. Recuperado el 27 de julio de 2015, de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/E.htm#econometr%C3%ADa>
- Sánchez, V., & Pizarro, D. (2010). Diagnóstico del nivel de automatización en las pequeñas y medianas industrias de la ciudad de Cuenca. *Ingenius: Revista de Ciencia y Tecnología* (4), 44-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5972774>
- Wathen, L. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía* (15 ed.). México: Mc Graw Hill.

## Patrimonio gastronómico: Ruta del queso añejo en Zacazonapan

**Rebeca Osorio González**

velabequi@hotmail.com

Facultad de Turismo y Gastronomía, UAEM

**Rocío del Carmen Serrano Barquín**

rocioserba@yahoo.com.mx

Facultad de Turismo y Gastronomía, UAEM

**Galo Oswaldo Echeverría Cachipundo**

gocheverria@utn.edu.ec

Universidad Técnica del Norte en Ibarra- Ecuador

### Resumen

Se propone una metodología para el diseño de una ruta alimentaria y gastronómica enfocada al queso añejo, en Zacazonapan, Estado de México. Dicha metodología se basa en 4 fases de acuerdo al manual de Rutas Alimentarias Argentinas: Fase I Aplicación de formato de evaluación de productos; Fase II Inventario de recursos; Fase III Propuesta de jerarquización de recursos y Fase IV Diseño de ruta. Esta propuesta obedece a los supuestos del turismo rural como actividad económica complementaria que se desarrolla en el medio rural a través de la participación activa de los turistas en las actividades cotidianas de la comunidad receptora. En los resultados, se validó la elección del queso añejo como producto alimenticio (Fase 1), con aspectos destacados como la alta participación económica en el sector agroalimentario, así como el arraigo histórico e identitario de este producto. Donde en las conclusiones, se destaca que el turismo rural en el municipio significa una alternativa real no agrícola ligada a la gastronomía de la entidad (producción del queso añejo) en torno a la cual se diseñó y organizó la ruta, con enfoque de ruta por producto alimenticio. Lo cual resulta interesante, al constituirse como un factor multiplicador en la economía y en el desarrollo local.

**Palabras claves:** Ruta alimentaria, Turismo rural, Queso añejo, Metodología y Zacazonapan, México.

### Abstract

A methodology is proposed for the design of a food route focused on aged cheese, in Zacazonapan, State of Mexico. This methodology is based on 4 phases according to the Argentine Food Route Manual: Phase I Application of product evaluation format; Phase II Inventory of resources; Phase III Proposal of hierarchy of resources and Phase IV Route design. This proposal responds to the assumptions of rural tourism as a complementary economic activity that takes place in rural areas through the active participation of tourists in the daily activities of the host community. In the results, the choice of aged cheese as a food product was validated, with outstanding aspects such as the high economic participation in the agri-food sector, as well as the historical and identity roots of this product. Where in the conclusions, it is emphasized that rural tourism in the municipality means a real non-agricultural alternative linked to the entity's gastronomy (production of aged cheese) around which the route was designed and organized, with a route approach food product. This is interesting, since it constitutes a multiplying factor in the economy and local development.

**Keywords:** Food route, Rural tourism, Cheese añejo, Methodology and Zacazonapan, Mexico

## Introducción

El objetivo del artículo es presentar una propuesta metodológica para diseñar una ruta alimentaria y gastronómica del queso añejo, la cual se aplicó en el municipio de Zacazonapan, Estado de México (Osorio, et. al., 2015) dado que esta zona tiene una producción quesera con más de 150 años de antigüedad y presenta problemas de marginación, pobreza, migración y atraso en general, como muchos otros municipios del Estado de México, por lo que esta propuesta se constituye en un alternativa para el desarrollo local, bajo el enfoque del turismo rural, mismo que busca desarrollar actividades turísticas en contacto activo con la comunidad receptora y los turistas, donde los visitantes ya no son únicamente espectadores, sino ahora forman parte de las actividades llevadas a cabo por los campesinos.

El documento se organiza en introducción, donde se contextualiza sobre el patrimonio cultural inmaterial, el turismo rural, los inventarios y las rutas alimentarias; el segundo apartado refiere al planteamiento del problema, el tercero a la metodología; el apartado subsecuente corresponde a los resultados, mismos que permitieron validar la elección del queso añejo como producto alimenticio, con aspectos destacados como la alta participación económica en el sector agroalimentario regional, así como el arraigo histórico e identitario de este producto alimenticio; un apartado adicional contempla la discusión; y, finalmente se presentan las conclusiones, destacando que el turismo rural en el municipio significa una alternativa real no agrícola ligada a la gastronomía de la entidad (producción del queso añejo) en torno a la cual se diseñó y organizó la ruta, con enfoque de ruta por producto alimenticio. Lo cual resulta interesante, al constituirse como un factor importante en el desarrollo local.

### Patrimonio cultural inmaterial

Algunas producciones alimentarias, arraigadas en un determinado territorio conocidas también como productos de la tierra, han pasado a considerarse desde las últimas décadas del siglo XX y, muy particular desde los años 90, patrimonio cultural. Lo mismo ha sucedido en los platos locales, con la cocina, aquello que se denomina patrimonio gastronómico. En un complejo proceso de, productos y platos, convertidos en referente de lo local, han empezado a ocupar determinados espacios, se les ha otorgado determinados sentidos, han servido a diferentes intereses y han sido promovidos por diferentes actores (Espeitx, 2008). Como veremos en el marco del turismo, el patrimonio alimentario adquiere protagonismo.

El patrimonio se ha convertido entonces en uno de los principales elementos para pensar, promocionar y gestionar el reconocimiento de la diversidad cultural. A la par, dicho patrimonio apunta a su utilización como atracción en el actual mercado de demandas simbólicas, y en la promoción del desarrollo económico y el turismo. Pero, este patrimonio no siempre fue considerado así, puesto que se creía que el patrimonio cultural solo era tangible.

En este marco los foros internacionales promovidos por la UNESCO, “han sido los escenarios privilegiados para la aparición, gestión y circulación discursiva de nuevas figuras y definiciones de patrimonio. Sin embargo, cualquiera se da cuenta que esta gestión patrimonial ha estado y está bien representada en los inventarios y en las museografías de los museos clásicos; sin embargo, ha sido cuestionada en el ámbito del ejercicio crítico y auto reflexivo en torno del estatuto del conocimiento, del poder y la representación cultural en la contemporaneidad. No es de extrañar que esos criterios de autenticidad, singularidad y excepcionalidad, se hayan vuelto cada vez más problemáticos en la medida en que se plateó un campo de redefinición del concepto de cultura en tanto sistema de significados y del concepto de patrimonio, así como su relación con el

desarrollo. De ahí que aparece la distinción entre el patrimonio natural y cultural, a la cual se sumó la distinción entre patrimonio cultural material y patrimonio cultural inmaterial” (Álvarez, 2008).

En el 2003, en la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial UNESCO, se postula que el patrimonio cultural inmaterial contempla: los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas, junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes; que las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural.

Este patrimonio cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así, a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana.

Hay que convenir que el patrimonio, como resultado de una construcción social, refiere un conjunto de bienes culturales que reciben una valoración positiva por parte de la sociedad, cuya identidad expresan, en el sentido que es un elemento mediante el que se establece la diferencia con los otros grupos sociales y culturales; pero representa, asimismo, un factor de resistencia contra los embates de la uniformización.

Dicho patrimonio, es una especie de simbología social para el mantenimiento y la transmisión de la memoria colectiva, está constituido por los bienes representativos de cada sociedad. Y se puede afirmar que los fenómenos patrimoniales revisten una triple dimensión: física, social y mental; es decir, material y simbólica. El patrimonio es la base de la identidad, la creatividad y la diversidad cultural. Es un patrimonio vivo, continuamente recreándose, que cobra vida a través de los seres humanos, de sus prácticas y formas de expresión. Mediante las manifestaciones patrimoniales significativas, la gente recuerda y reconoce su pertenencia a un grupo social y a una comunidad (Marcos, 2010).

En este sentido el patrimonio intangible, enfocado principalmente a las artes culinarias evoca una serie de significados que están presentes en “el valor cultural del acto de comer, pues este es cada vez más entendido como un acto patrimonial, ya que la comida es traductora de pueblos, naciones, civilizaciones, grupos étnicos, comunidades, familias y personas” (Lody, 2008).

Donde el patrimonio gastronómico, aparece como uno de los objetos de atención que marca las pautas de conformación de nuevos modelos de la gestión en turismo, en una época de público post-masivo. Los “nuevos turismo” (alternativo, de naturaleza, comunitario, rural entre otros) que aparecen desde finales de la década de 1980, se han dedicado a la creación y captura de marcadores (constelación de representaciones y significaciones que identifican con precisión un lugar y una practicas determinadas como un espacio turístico), propiciados en su conjunto por las condiciones y exigencias del mercado global: competitividad, flexibilidad y segmentación (Álvarez, 2008).

#### Turismo rural e inventarios

Con base en lo anterior, se argumenta entonces que el turismo rural, surge como respuesta y estrategia, para ofertar un turismo diferente, que no es masivo; que valora y reconoce la diversidad cultural, que permite la recuperación y mantenimiento de las tradiciones, desde las gastronómicas hasta las religiosas; que conserva las artesanías típicas de la región; que apuesta por la conservación de los recursos naturales y culturales pero sobre

todo que surge y es administrado por la comunidad local, ocasionando con ello, el desarrollo local en las regiones donde se implementa o práctica. Sin embargo, México, como muchos otros países, “presta tardía atención al turismo rural, privilegiando el desarrollo del ecoturismo, tal vez por el origen mexicano de Ceballos Lascurain (1991), quien en 1983 acuñó el término, aunque más probablemente se debió a que las políticas agropecuarias no apreciaron que el turismo era un instrumento poderoso para provocar el desarrollo rural. Un enfoque centrado en lo agropecuario y en la producción primaria es, a todas luces, un rumbo que desaprovecha el enorme potencial de la economía turística. A nuestro juicio, el problema reside en que no se considera apropiadamente la importancia de trasvasar recursos desde el turismo al campo, ni la del turismo como fuente de valorización para las producciones locales” (Barrera y Bringas, 2008).

El turismo rural sumado al contexto de la pluriactividad que vive el campesinado mexicano y la propia zona rural, representa una importante oportunidad para el desarrollo, no solo del sector agrícola si no del territorio en sí, a la par, es una alternativa o estrategia para recuperar y revalorizar el patrimonio gastronómico de una determinada región. Pero, además, es un turismo de iniciativa local, de gestión comunitaria, con efectos locales, marcado por paisajes únicos y que busca ante todo valorizar la cultura endógena.

Donde como cualquier otra modalidad o tipología turística se vale de recursos, que son la materia prima para llevar a cabo la actividad turística. Estos recursos turísticos deben ser identificados y valorados mediante la recopilación de información y, su posterior evaluación a través de un inventario de recursos, mismo que se conceptualiza como un “catálogo de los lugares, objetos o establecimientos de interés turístico de un área determinada consistente en una clasificación y, descripción de los recursos turísticos identificados mediante una metodología” (Leno, 1993). Este método parte de una recopilación sistemática de todos los datos sobre los atractivos turísticos de un área determinada, ordenados según un sistema de clasificación (Fundación CEDDET et. al., 2012).

La finalidad de este instrumento es también identificar el potencial turístico de los mismos. De ahí, que un inventario se pueda conceptualizar como la herramienta que permite la recolección, ordenación y catalogación del total de atractivos de un lugar. Su elaboración está basada en trabajo de campo, mismo que permite valorar personalmente el estado, conservación y accesibilidad de los recursos.

Este inventario, además, es el soporte bajo el cual se construyen las rutas turísticas o para el caso que nos ocupa, las rutas alimentarias.

#### Ruta alimentaria

Barrera y Bringas (2008), define a las rutas alimentarias como itinerarios turísticos basados en alimentos, en torno a los cuáles se construyen productos recreativos y culturales que permiten al visitante explorar la cadena de valor del alimento desde la producción primaria hasta el plato. Las rutas alimentarias, integran a productores primarios, restaurantes, agroindustrias, hoteles y otros agentes. Cuentan con su propia estructura organizativa y con protocolos de calidad que la norman.

Estas rutas alimentarias posibilitan la existencia de algunas ventajas hacia los productos locales alimenticios, pero además abonan en la valorización del territorio y sus recursos: permiten estimular el desarrollo de distintivos de calidad; promover la cultura gastronómica local; diversificar la oferta turística; valorizar los alimentos territoriales y prolongar la estancia y gasto del turista (Barrera, 2012). Se clasifican en rutas

alimentarias, gastronómicas o por producto, organizadas sobre la base de un determinado producto: quesos, vinos, dulces, carnes etc.

### **Importancia del problema**

En Zacazonapan (la zona de estudio) su población se dedica a las actividades pecuarias y agrícolas, y otro sector trabaja en la minería. En el ámbito turístico el municipio es reconocido a nivel regional por la producción de queso, su feria y por los platillos en los que destaca como ingrediente principal el queso.

Sin embargo, existe una pérdida de la producción quesera, develada cuando en trabajo de campo se muestra que las queseras tienen una edad promedio de 50 a 70 años y no existe interés de la población joven para continuar con esta tradición. A pesar de que la producción posee más de 150 años de tradición.

Donde si bien es cierto que la problemática tiene que ver básicamente con esta pérdida de la actividad quesera; también es evidente que el legado cultural está en riesgo de desaparecer, y lo que ello representa en términos de relaciones sociales, conocimientos, recursos y atractivos culturales, hábitos alimenticios, roles sociales y familiares, costumbres, actividades recreativas y el saber-hacer “que está asociado a los saberes empíricos y es adaptado en las localidades por procesos de educación no formales inducidos por diferentes instituciones” (Marasas *et al.*, 2011), dicho saber-hacer utiliza un mecanismo de transmisión y aprendizaje, que puede asegurar su continuidad y, potenciar su crecimiento, reforzando el anclaje de los productos territoriales como formas de transmisión de cultura (Santos y Díaz, 2015).

En este marco cabe preguntar:

- ¿Para quién es importante el rescate, puesta en valor o revalorización del queso añejo?
- ¿Es importante para los productores conservar el patrimonio quesero?
- ¿La producción quesera, es una actividad económica, qué como muchas otras puede ser reemplazada?

No, no es una actividad que pueda ser reemplazada de la noche a la mañana porque es parte de la identidad y del terruño de los zacazonepenses. Es una actividad heredada por los padres y abuelos, que forma parte de la vida diaria, de la gastronomía y de la niñez de la población local. Es una costumbre que en la mayoría de hogares se realiza en época de lluvias como una forma de aprovechar el excedente de leche, pero además es una actividad social que permite convivir primero con la familia cercana, puesto que en algunos lugares las nueras, las hijas e hijos, ayudan en la elaboración y venta de queso. Y en consecuencia, es uno de los motivos principales para que la familia que reside en otro lugar o en alguna ciudad; regrese en vacaciones y en época decembrina para convivir en familia, degustando los ricos quesos que ahí se preparan, ya que finalmente esa convivencia atrae momentos de la infancia, recuerdos memorables del terruño que están directa o indirectamente relacionados con la producción del queso.

Es además una actividad cultural, que permite que la gente de fuera, ya sea visitantes o turistas, admiren y conozcan el patrimonio gastronómico de la comunidad.

Y finalmente esta producción es importante, porque la venta de quesos para algunas queseras, sobre todo las que venden todo el año, significa una actividad económica redituable, que les ha permitido construir sus hogares, dar estudio a sus hijos, hacerse de bienes, comprar ganado y apoyar en el sustento familiar.

## Metodología

La metodología para diseño de ruta se basa en cuatro fases: Fase I Aplicación de formato de evaluación de productos; Fase II Inventario de recursos; Fase III Propuesta de jerarquización de recursos y Fase IV Diseño de ruta.

En la Fase I, se buscó validar la elección de un solo producto, que fuera el representativo de la ruta. Para ello se utilizaron 8 variables concentradas en el formato de evaluación, que permitieron valorar los productos en cuanto a: representatividad, generación de empleo, ventajas comparativas, imagen frente al mercado, antecedentes históricos, oferta y demanda gastronómica, prioridades de desarrollo e intereses de productores (SAGAPA, 1999).

En la aplicación del formato de valoración se utilizó un Muestreo por Conglomerados, utilizado cuando los individuos de la población constituyen grupos naturales o conglomerados, por lo que la unidad muestral es el conglomerado. La población se divide en grupos o conglomerados, luego se seleccionan aleatoriamente y por último los sujetos de los conglomerados constituyen la muestra (Bolaños, 2012). En este sentido la población de Zacazonapan se dividió en cinco conglomerados (140 personas): Servidores públicos del H. Ayuntamiento, estudiantes, profesionistas, trabajadores en general y oficios de la comunidad, ello permitió dar representatividad a los distintos grupos que la integran (Bolaños, 2012).

Una vez que se validó el producto representativo de la ruta mediante la aplicación del formato de evaluación, se ordenaron y clasificaron los lugares, recursos, objetos y acontecimientos de interés turístico de Zacazonapan, siguiendo el modelo propuesto por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2006), en el manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional y el método OEA-CICATUR, para la descripción y análisis de la oferta de atractivos turísticos.

Para la Fase II, se diseñó el inventario de recursos turísticos, a través del conjunto de cédulas. Esto permitió complementar la ruta, misma que cuenta con un producto estrella como emblema.

En Fase III, se desarrolló una propuesta de jerarquización de recursos turísticos, que además se planteó como un instrumento para medir la viabilidad de los recursos elegidos y que formarían parte de la ruta:

- a) Jerarquía 4 (con valor en el IPJRN<sup>1</sup> = 1). Recurso excepcional que puede ser explotado turísticamente.
- b) Jerarquía 3 (con valor en el IPJRN =  $.7 \leq .9$ ). Recurso regular que puede ser explotado turísticamente.
- c) Jerarquía 2 (con valor en el IPJRN =  $.5 \leq .6$ ). Recurso con posibilidades de ser explotado.
- d) Jerarquía 1 (con un valor en el IPJRN =  $0.1 \leq .4$ ). Recurso que no cuenta con el potencial para ser explotado turísticamente o que le falta infraestructura.

Finalmente, en la Fase IV, se diseñó el mapa de la ruta, el itinerario y el logo, que es un distintivo de la misma.

## Resultados

Fase I. Aplicación de formato de evaluación de productos

Una vez realizada la evaluación, los resultados obtenidos favorecieron a la producción del queso, en rubros como la representatividad; es decir, la participación económica en el sector agroalimentario regional fue de

---

<sup>1</sup>Índice Promedio de la Jerarquización de Recursos Naturales y Culturales (IPJRN).

42%, donde se reconoce que la producción del queso involucra buena parte del espacio productivo, referido este a ganaderos y queserías.

En este sentido, en generación de empleo se obtuvo dos porcentajes significativos, un 23% considera que su producción moviliza cíclicamente a un número importante de trabajadores y el otro 30% argumenta que posee relevancia en la generación de empleo regional. Es decir, en términos generales podemos afirmar que más de la mitad de las personas que contestaron el formato, opina que la producción del queso sí genera una fuente considerable de trabajo, que quizá no es permanente o continua todo el año, pero que presenta un alto índice de representatividad.

Asimismo, este alimento ayuda a caracterizar las identidades locales con el mayor porcentaje, que corresponde a un 42%. De igual forma este mismo porcentaje se obtuvo en imagen frente al mercado, donde se menciona que la producción del queso cuenta con una imagen favorable entre los consumidores locales y los turistas.

En antecedentes históricos, el 36% opina que la producción del queso ocupa un lugar destacado en la historia productiva y en la identidad de la región. Este porcentaje es seguido con un 29% referido a que la producción posee un sólido arraigo histórico en la región. Es decir, lo anterior da muestra del evidente arraigo territorial en cuanto a la producción y consumo del alimento en el municipio. Asimismo, la producción quesera cuenta con una posición favorable, dentro de las prioridades locales en materia de desarrollo agroalimentario, de acuerdo con la opinión de las personas que contestaron el formato de evaluación, que corresponde a un 38%.

Finalmente, el sector gastronómico presenta una mínima participación en términos de oferta de queso añejo 15%. Lo que refleja una debilidad del sector restaurantero, puesto que no explota el potencial gastronómico de la región.

De lo anterior se obtuvieron las siguientes cifras para el caso particular del queso añejo (tabla 2). El total del puntaje obtenido y dividido entre ocho, se coteja con la tabla 1, lo que permite visualizar que nuestro producto presenta una contribución destacada.

**Tabla 1.**  
Nivel de contribución

<b>Nivel de contribución</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Contribución muy destacada</b>	Cuando la inclusión del alimento en una ruta alimentaria puede contribuir de una manera extraordinaria al desarrollo de las economías regionales.	$1,120-2239/8=140-279$
<b>Contribución destacada</b>	Cuando la inclusión del alimento en una ruta alimentaria puede contribuir marcadamente al desarrollo de las economías regionales.	$2240-3359/8=280-419$
<b>Contribución buena</b>	Cuando la inclusión del alimento en una ruta alimentaria puede contribuir de forma adecuada al desarrollo de las economías regionales	$3360-4479/8=420-559$
<b>Contribución regular</b>	Cuando la inclusión del alimento en una ruta alimentaria puede realizar un aporte escaso al desarrollo de las economías regionales.	$4480-5599/8=560-699$
<b>Contribución deficiente</b>	Cuando la inclusión del alimento en una ruta alimentaria no contribuye o es perjudicial para el desarrollo de las economías regionales	$5600/8=700$

Fuente: SAGAPA, 1999

**Tabla 2.**  
Elementos y cifras

<b>Elementos</b>	<b>Cifras</b>
<b>Representatividad</b>	<b>405</b>
<b>Generación de empleo</b>	<b>433</b>
<b>Imagen frente al mercado</b>	<b>382</b>
<b>Oferta y demanda gastronómica</b>	<b>412</b>
<b>Antecedentes históricos</b>	<b>310</b>
<b>Prioridades de desarrollo</b>	<b>391</b>
<b>Ventajas competitivas</b>	<b>413</b>
<b>Interés de los productores</b>	<b>402</b>
<b>Total</b>	<b>3148/8=394</b>

Fuente: Osorio et. al., 2015

Esta participación destacada permite validar la propuesta de diseño de ruta, con enfoque a la producción del queso añejo, ello abona a que la inclusión del alimento en una ruta alimentaria, pueda contribuir marcadamente al desarrollo de las economías regionales. De ahí, que una vez validada la ruta se realizó el diseño de la misma, donde el producto estrella es el Queso Añejo y con ello la ruta presenta una especificación en turismo rural.

#### Fase II Inventario de recursos

En esta etapa se eligieron los recursos con mayor reconocimiento y ponderación en la jerarquización de recursos, y por cada uno se desarrolló una cédula, donde en conjunto formaron el inventario de recursos turísticos de Zacazonapan:

1. Queserías (Descripción de seis queserías). Categoría: Folclore. Tipo de atractivo: Gastronomía (Queserías).  
[L]  
[SEP]
2. Feria del Queso. Categoría: Folclore. Tipo de atractivo: Feria. [L]  
[SEP]
3. Potreros (Descripción de cinco potreros). Categoría: Explotaciones Agropecuarias y Pesqueras. Tipo de atractivo: Ganadería (Potreros). [L]  
[SEP]
4. Ex Hacienda Santa María. Categoría: Lugares Históricos. Tipo de atractivo: Hacienda.
5. Iglesia de Zacazonapan. Categoría: Folclore. Tipo de atractivo: Arquitectura y Espacios Urbanos. [L]  
[SEP]
6. Presa San Andrés. Categoría: Centros científicos y técnicos. Tipo de atractivo: Presas. [L]  
[SEP]
7. Las Guacamayas. Categoría: Recurso turístico natural o sitios naturales. Tipo de atractivo: Cañón. [L]  
[SEP]

#### Fase III Propuesta de jerarquización de recursos

Los recursos turísticos anteriores fueron calificados dentro de la jerarquización propuesta en el documento:

- Cédula 1 Queserías (Descripción de seis queserías) en jerarquía 3 con un valor en el IPJRNC =  $.7 \leq .9$  Recurso regular que puede ser explotado turísticamente.
- Cédula 2 Feria del Queso en jerarquía 3, con un valor en el IPJRNC =  $.7 \leq .9$  Recurso regular que puede ser explotado turísticamente.
- Cédula 3 Potreros (Descripción de cinco potreros):
  - 1.-Potrero de Cerro Pelón y La joya de San Andrés. Jerarquía 2. Recurso con posibilidades de ser explotado turísticamente  $0.6 \leq 0.7$  [L]  
[SEP]
  - 2.-Potrero Tres Encinos. Jerarquía 2 con un valor en el IPJRNC =  $0.5 \leq 0.6$  Recurso con posibilidades de ser explotado turísticamente.

- 3.-Potrero de Don Luis con jerarquía 3 y un valor en el IPJRNC =  $.7 \leq .9$  Recurso regular que puede ser explotado turísticamente.
- 4.-Potrero La Mesa del Limón. Jerarquía 2 con un valor en el IPJRNC =  $.5 \leq .6$  Recurso con posibilidades de ser explotado turísticamente.
- 5.-Corral de Engorda y el Potrero Saravia. Jerarquía 3 con un valor en el IPJRNC =  $.7 \leq .9$  Recurso regular que puede ser explotado turísticamente.
- Cédula 4 Ex Hacienda Santa María en jerarquía 2 (con un valor en el IPJRNC =  $.5 \leq .6$ ) Recurso con posibilidades de ser explotado turísticamente.
  - Cédula 5 Iglesia de Zacazonapan en jerarquía 3 (con un valor en el IPJRNC =  $.7 \leq .9$ ) Recurso regular que puede ser explotado turísticamente.
  - Cédula 6 Presa San Andrés en jerarquía 2 (con un valor en el IPJRNC =  $.5 \leq .6$ ) Recurso con posibilidades de ser explotado turísticamente.
  - Cédula 7 Las Guacamayas en jerarquía 1 (con un valor en el IPJRNC =  $.1 \leq .4$ ) Recurso que no cuenta con el potencial para ser explotado turísticamente o que le falta infraestructura.

#### Fase IV Diseño de ruta

Se presenta el logo y el mapa de la ruta, así como el itinerario, obedeciendo a las siguientes actividades:

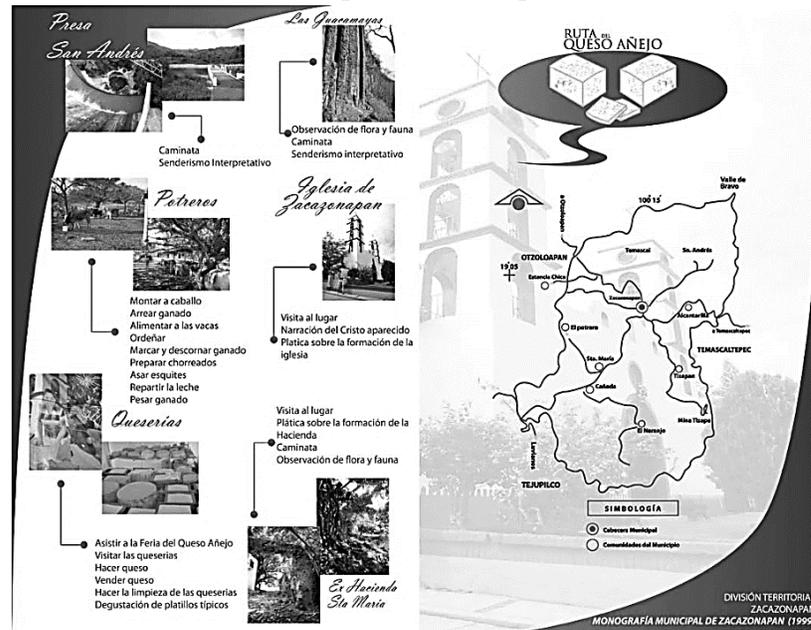
- a) Distintivo turístico de la ruta (logo).



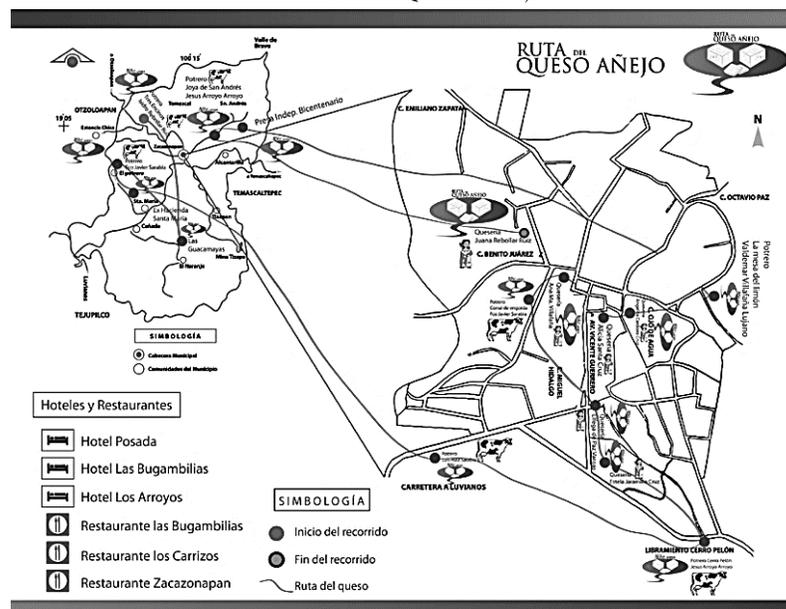
Fuente: Osorio et. al., 2015

b) Mapa e itinerario de la ruta en Osorio et .al., 2015.

### 1. Mapa de Zacazonapan



### 2. Ruta del Queso Añejo



c) Itinerario de la Ruta del Queso Añejo. Resultado de todo el análisis referido se diseñó una ruta de 9 días en la cual se detallan las diferentes actividades, horarios y responsables. d) Para operar la ruta se propone la formación de una Asociación que lleve por nombre Ruta del Queso Añejo, sus participantes serán los encargados de operar la ruta y ofrecer los recorridos y productos. Esta Asociación deberá crear protocolos de calidad para cada tipo de establecimiento, esto con el objetivo de que la Ruta opere con estándares de identidad, servicio y responsabilidad. Asimismo, crear

mecanismos de protección hacia la ruta y sus productos y protocolos de acceso a nuevos integrantes a la ruta, teniendo como cláusula principal ser originario del municipio de Zacazonapan sin antecedentes penales. La Asociación será la encargada de nombrar una mesa directiva, fijar los precios en los servicios y productos ofertados y diseñar los mecanismos de cortes de caja y distribución de ganancias.

Los actores que pueden operar esta ruta son básicamente las queseras y ganaderos<sup>2</sup>, que en entrevista previa mostraron su interés en esta propuesta y que posteriormente, en trabajo de campo con entrevistas a profundidad, estuvieron de acuerdo en participar en la puesta en marcha de la ruta. Además, existen otros actores, como los dueños de los restaurantes y hoteles, que podrían formar parte de esta propuesta, puesto que siempre mostraron interés y colaboración en la investigación.

### **Discusión**

Durante la investigación se detectaron vacíos en las herramientas utilizadas para la construcción de rutas, su calificación y validación, al menos para el caso de México, en especial los productos que pueden destinarse a una ruta; de igual manera, para la formulación de inventarios no hay una cédula adecuada para calificar y evaluar el potencial de un recurso; ya que la mayoría de metodologías están pensadas en los atractivos. En este sentido, el artículo abona propuestas para estos vacíos metodológicos.

Esta estrategia de ruta no solo permite contrarrestar la pérdida del queso a través de la difusión, promoción, puesta en valor y con ello revalorización de la producción, sino que incentiva a la población joven a rescatar su legado cultural. Porque como se observa a lo largo del texto las producciones alimentarias, los productos de la tierra, el patrimonio gastronómico, los platos locales, la cocina, han pasado a considerarse patrimonio cultural intangible. Donde estos elementos convertidos en referente de lo local, han empezado a ocupar determinados espacios, se les ha otorgado determinados sentidos (Espeitx, 2008) y como se devela en el marco del turismo, el patrimonio alimentario adquiere protagonismo. Pero un protagonismo que invita a la reflexión, promoción y gestión por el reconocimiento de la diversidad cultural y el desarrollo económico de los territorios.

Donde el reconocimiento y salvaguarda del patrimonio en este caso gastronómico, permite establecer la diferencia con los otros grupos sociales y culturales, ya que, mediante las manifestaciones patrimoniales significativas, la gente recuerda y reconoce su pertenencia a un grupo social y a una comunidad (Marcos, 2010:1-2). Ello representa, además, un factor de resistencia contra los embates de la uniformización u homogeneización, es decir, globalización.

### **Conclusiones**

Las rutas alimentarias son un paradigma que puede ser utilizado como recurso turístico y de desarrollo territorial. En este sentido la Ruta del Queso añejo fue diseñada y pensada como una forma de activación, puesta en valor, planificación, gestión y promoción, que sin embargo puede ocasionar efectos colaterales, como estimular la producción local; que turistas, organismo públicos o privados, así como instituciones

---

<sup>2</sup>Queseras: Juanita Rebollar Ruiz, Ana María Villafaña, Angelita Cardozo Casas, Alicia Santana Cruz, Estela Jaramillo Cruz y Elfega de Paz Vargas.<sup>1,1,1,1,1,1</sup>

Ganaderos: J.Jesús Arroyo Arroyo, Francisco Javier Saravia Pedraza, Isidro Rebollar Ruíz, Luis Ruiz Sarabia y Valdemar Villafaña Lujano.

educativas y comunidad receptora-especialmente población joven- valoren el patrimonio intangible que está presente en Zacazonapan. Puesto que como menciona Elena Espeitx (2004), el turismo proporciona terreno abonado para la valoración de los patrimonios gastronómicos locales, mismos que son un instrumento efectivo para el desarrollo de esta actividad en un territorio dado.

En materia de metodología el artículo abona a los vacíos existentes en este apartado. De ahí que en el documento se propone una metodología para la construcción de rutas: una alternativa para la calificación y validación de las mismas; la construcción del inventario de recursos naturales y culturales de Zacazonapan y la propuesta de una cédula que fuera adecuada para calificar y evaluar el potencial de un recurso.

En este sentido el municipio de Zacazonapan no contaba con un inventario de recursos, mismo que ese construyó para la presente investigación, donde se elaboró un registro de sus recursos, atractivos y patrimonio natural y cultural; a partir del cual se jerarquizaron y dieron como resultado que cuatro de los siete recursos en las cédulas obtuvieron una posición igual a 0.7 ó mayor a 0.9., lo que demuestra que estos recursos tienen potencial para ser explotados turísticamente. Este inventario es una herramienta que permite además gestionar programas o actividades de conservación, valoración y preservación de atractivos, pero especialmente del patrimonio de Zacazonapan.

Finalmente, la importancia de salvaguardar y poner en valor el patrimonio gastronómico de Zacazonapan, cuyo elemento principal de representación es la producción de queso añejo, representa proteger el modo de vida de los zacazonapanenses, la niñez de la población local, el terruño, sus costumbres, tradiciones, saber-hacer, simbología, relaciones sociales, dinámicas productivas, actividades culturales y económicas.

## Referencias

- Álvarez, M. (2008). *El patrimonio ya no es lo que era. Los recursos alimentarios entre la diferencia cultural y la desigualdad social*. Barcelona, España: Editorial Icaria.
- Barrera, E. y Bringas Alvarado, O. (2008). Las Rutas Alimentarias: Una arquitectura turística basada en la identidad de los alimentos. *Scienze Gastronomiche - Università degli studi di Scienze Gastronomiche* 8 - mayo 2008. 3-4.
- Barrera, E. (2012). *Manual: séptimo curso internacional de rutas y turismo del vino*. Área de Turismo Rural, Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.
- Bolaños Rodríguez, E. (2012). *Gestión tecnológica, estadística para el desarrollo tecnológico, 3er semestre: muestra y muestre*. Escuela Superior de Tizayuca Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Espeitx, E. (2008). Los sentidos del patrimonio alimentario en el sur de Europa. En Álvarez, Marcelo y Medina, Xavier (Eds.), *Identidades en el plato* (pp.45-60). Barcelona, España: Editorial Icaria.
- Fundación CEDDET, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Gobierno de España, Ministerio de Industria Energía y Turismo (2012). *Creación y gestión de productos y destinos turísticos culturales competitivos. Módulo 1: De recursos a productos en los destinos turísticos culturales*. Manual de Curso.

- Leno Cerro, F. (1993). *Técnicas de evaluación del potencial turístico*. Madrid, España: Secretaría General de Turismo.
- Lody, R. (2008). Acarajé. Comida y patrimonio del pueblo brasileño. En Álvarez, Marcelo y Medina, Xavier (Eds.), *Identidades en el plato el patrimonio cultural alimentario entre Europa y América*. Coleção Observatorio de la Alimentación, vol. 2 (pp.45-60). Barcelona, España: Editorial Icaria.
- Marasas, M., Velarde I., y Garat, J. (2011). Experiencias que llegaron para quedarse: los casos del vino de la costa, el tomate platense y los quesos de Tandil, Argentina LEISA. *Revista de Agroecología*, septiembre 2011. 21.
- Marcos Arévalo, J. (2010). El patrimonio como representación colectiva. La intangibilidad de los bienes culturales. *Gaceta de Antropología*. Artículo 19. ISSN 0214-7574.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2006). *Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional*. Lima, Perú.
- Osorio González, R., Espeitx Bernat, E. y Serrano Barquín, R. (2015) Patrimonialización del queso añejo y turismo rural en Zacazonapan, estado de México. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, N. 19 [En línea]: <http://www.eumed.net/rev/turydes/19/zacazonapan.html> (23 de noviembre, 17).
- Santos, M. J. y Díaz Cruz, R. (2015). (Compiladores). *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*. México, México: Ediciones Científicas Universitarias, UNAM Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación [SAGAPA] (1999). *Oferta agroalimentaria y gastronómica*. Manual. Buenos Aires, Argentina.

## La gestión del Banco Nacional de Fomento en la recuperación de la cartera de préstamos.

**Ing. Flor María Arteaga Ureta, Mg**

flor.arteaga@uleam.edu.ec

florarteaga26@hotmail.es

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador

**Ing. Ángela Agripina Cevallos Ponce**

angela.cevallos@uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador

**Ing. Mónica Janeth Zambrano Vera**

janeth.zambrano@uleam.edu.ec

monikita16-78@hotmail.com

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador

### Resumen

La banca pública cumple un rol fundamental dentro de la estructura financiera en el proceso de transformación de la matriz productiva, razón por la cual, la Agenda actual de la Política Económica para el Buen Vivir busca mejorar la calidad de vida de las personas y más aún si ésta es fuente generadora de empleo como instrumento eficaz en el proceso de reactivación económica, para impulsar el desarrollo de una economía.

**Palabras Claves:** Modelo de gestión, Gestión financiera, Competitividad servicios Financieros, Banca pública.

### Abstract

Public banking plays a fundamental role within the new financial architecture to strengthen the transformation process of the productive matrix, which is why the current Agenda for Economic Policy for good living seeks to improve the quality of life of people and even more if it is a source of employment generation as an effective instrument in the process of economic reactivation, to boost the development of an economy. The development of research work starts with the applicability of retrospective, descriptive - analytical and observation methods, the use of techniques such as surveys, observation, determining the causes of the problem posed.

**Keywords:** Management model, Financial management, Competitiveness, Financial services, Public banking.

### Introducción

La diferencia marcada por los estratos sociales de millones de familias ecuatorianas ha sido el problema causal por el que siempre ha existido una inequidad en la economía. Mientras algunos sectores cuentan con recursos económicos, empleo o negocios, otros en sus casos no cuentan con los medios necesarios para financiar una actividad económica mucho menos tienen empleo o ingresos que sirvan de soporte para la sostenibilidad económica en sus hogares.

Las personas que tienen ideas emprendedoras suelen no tener lo primordial, el recurso económico, y para lograr lo primero deben buscar mecanismos de financiación, entre los que se mencionan: créditos o préstamos para iniciar alguna actividad económica que a su vez mejorará la calidad de vida de los mismos e impulsará la generación de empleo logrando de esta forma reducir la brecha de desempleo o subempleo. Esto significaría que los habitantes al contar con recursos económicos y generar emprendimientos no estarían esperando por una oferta laboral; más bien, generarían plazas de empleo para aquellos que necesiten trabajar.

Las entidades bancarias tradicionales no han tenido como objetivo de servicio, atender los segmentos de reducidos ingresos, bajo el argumento en que no cubren la inversión requerida para este tipo de proyectos, a esto se suma la carencia de servicios financieros, la misma que ha afectado sensiblemente a la población dificultándose el acceso al crédito, ahorro, seguros, formación; motivando el incremento del desempleo y subdesarrollo. Las instituciones financieras del sector privado menoscaban y dan por sentado que estos segmentos económicos no son considerados sujetos de créditos.

Ellos a su vez al no contar con el apoyo de la banca privada tienden a acudir a otros medios de financiamiento como el "chulco" (cobro ilegal y abusivo de intereses sobre sobre dinero concedido en calidad de préstamo); denotando inversiones peligrosas e ilegales arriesgando su patrimonio y su vida en algunos casos.

Según Mansell Carsten, citado por (Perossa & Gigler, 2015), el acceso de los segmentos pobres de la población a servicios financieros contribuye a su bienestar y al aprovechamiento de las oportunidades económicas disponibles en estos sectores. Este acceso importa, pero las microfinanzas no son el único camino para alcanzarlo. Bien conocida es la presencia habitual de agentes financieros informales (por ejemplo, prestamistas) o de mecanismos rotativos (por ejemplo, tandas) en estos estratos del mercado.

Por lo antes expuesto este trabajo investigativo ayuda como reflexión para el gobierno de turno, inversores, prestamistas, y porque no decir a la sociedad en general, hay que reconocer que las microfinanzas son fuente generadora de empleos, reactivación económica, que de una u otra forma contribuyen al desarrollo socioeconómico de sectores involucrados; por este motivo es el interés de analizar la gestión del Banco Nacional de Fomento en la recuperación de la cartera de préstamos, reconociendo que la entidad objeto de investigación es una banca del sector público que ha apoyado a diferentes sectores económicos.

Durante el planteamiento del problema surgieron varias interrogantes, entre ellas: ¿Qué beneficios ha brindado la banca pública a los sectores económicos rezagados por la banca tradicional? ¿De qué forma se puede evidenciar el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes del BNF como beneficiarios de créditos? ¿El Banco Nacional de Fomento ha logrado recuperar la cartera de crédito generada por la emisión de préstamos? ¿Qué mecanismos debió aplicar el Banco Nacional de Fomento para recuperar la cartera crediticia? ¿Ha mejorado la institución con la reestructuración institucional?

Según la autora (Lacalle, Rico, Marquez, Jayo, Duran, & Jimenez, 2010) sostienen que las microfinanzas abarcan una definición más amplia con relación al microcrédito. Estas no sólo se remiten al crédito, sino también a toda una serie de actividades financieras brindadas a todas aquellas personas que se encuentran excluidas del régimen financiero formal.

La actividad más destacada y amplia en el marco de las microfinanzas sigue siendo el suministro de crédito a pequeños comerciantes. Siendo este un factor preponderante que se ajusta junto a otros escenarios apoyando

a que un sinnúmero de personas emerja de un ambiente de pobreza. Por lo antes expuesto (Gutiérrez, 2009) afirma que, aun siendo este aspecto muy significativo, hay otra preocupación que desde hace tiempo va arrebatando peso en el sector micro financiero, y se describe específicamente al impacto que estos esquemas estriban sobre los objetivos de desarrollo en el propio sector financiero.

La investigación planteada se deriva de investigaciones confidenciales que yacen dentro de la institución y al ser comparadas con el Plan Nacional del Buen Vivir, la Constitución ecuatoriana, el Código de la Producción permiten determinar la importancia que tienen las micro finanzas para el desarrollo socioeconómico, la prestación de servicios financieros, la recuperación de cartera de créditos, para determinar la eficiencia o deficiencia que presentan los modelos de gestión crediticia de las instituciones financieras tanto públicas como privadas; especialmente las que pertenecen al sector público.

La idea inicia con la evaluación del modelo de gestión del Banco Nacional de Fomento y su impacto en la recuperación de la cartera de crédito en la provincia de Manabí, teniendo como premisa que la creación de la banca pública apoya los sectores desprotegidos con la finalidad de mejorarles la calidad de vida, pero esto conlleva identificar los procesos de recuperación de cartera de crédito, como también la identificación del tipo de sector económico que fue beneficiado con el otorgamiento de créditos.

En el desarrollo de la investigación planteada, se aplicaron métodos: deductivo –descriptivo para describir en términos porcentuales como indicadores que relacionan las variables causa y efecto. Las técnicas que se emplearon para obtener la información relevante del tema fueron las encuestas y entrevistas, las primeras dirigidas a clientes de la institución financiera, la segunda al responsable del área de créditos. Así mismo se utilizó información documental o bibliográfica contenida en la Constitución Ecuatoriana del año 2008, Código de la Producción, y el Reglamento de Créditos del BNF.

## **Desarrollo**

### Gestión financiera

Rosillón (2009) citado por (Rodríguez, 2016), declaró que la importancia del análisis de la gestión financiera radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera una empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

Los sectores económicos son frágiles a resistir alguna inestabilidad financiera imprevista, diferenciada por deuda y poca liquidez, como fruto de manejos financieros poco efectivos o por la inexperiencia sus administradores con respecto a la gestión, planificación y dirección apropiados de sus recursos. Es inevitable delinear una metodología de análisis o guía que consienta identificar los problemas existentes, diferenciaciones significativas y componentes que influyan en la gestión financiera, para ello debe situar herramientas convenientes que admitan revelar los errores y aplicar los correctivos adecuados, pronosticar el futuro y lograr una planeación más idónea.

### Código Orgánico de la Producción

El ámbito de esta normativa abarca en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus

niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República (Asamblea Nacional, 2010). De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

#### Desarrollo local

(Boisier, 1999) especifica que el desarrollo local, se trata de un concepto sustantivo que alude a una cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo.(...) en realidad lo local solo hace sentido cuando se le mira, por así decirlo, desde afuera y desde arriba, y así las regiones constituyen espacios locales miradas desde el país así como la provincia es local desde la región y la comuna lo es desde la provincia.

El desarrollo es una visión microeconómica que centra su atención en las empresas, en los sistemas productivos locales, y en la cultura local. Es un proceso que busca de manera continua y permanente el mejoramiento de la calidad de vida de la población de un territorio a través de la implementación de acciones conjuntas que lleven a la generación de empleo, al fortalecimiento de micro y pequeñas unidades de producción, comprender cuales son las dinámicas y la visión de los principales actores que intervienen en los procesos de desarrollo.

El desarrollo local es un proceso de desarrollo integral, que conjuga la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica. Es una apuesta a la democratización de las localidades, al desarrollo sustentable y equitativo repensando las potencialidades del territorio y la sociedad local (Carvajal, 2012).

El desarrollo en general y el económico local particular es un proceso de crecimiento, estructural desde el punto de vista social y medioambiental del territorio elementos fundamentales de la participación de la comunidad local; es decir una visión participativa de haber entornos en los que las municipalidades participen de manera proactiva y en otros que no. En estos momentos hay que reunirse continuamente, discutir, hablar, ver de distintas posiciones metodológicas lo que está sucediendo para construir nuevas formas de visión para la transformación de la economía social.

Hoy en día el desarrollo económico está íntimamente ligado al desarrollo social y al desarrollo ambiental, el efecto social es positivo en algunos casos cuando se involucra producción campesina, hay muchos efectos positivos ahora con el surgimiento del consumo justo, consumo de productos orgánicos. El gobierno de la revolución ciudadana se enfocó en el desarrollo local desde la parte social, en ¿qué sentido se preguntarán algunas personas?, la respuesta a esta pregunta se da con educación gratuita, atención salud gratuita, incremento del bono de desarrollo humano, un mejor trato para las personas con discapacidades físicas, el fomento de la parte organizacional de los artesanos. Las políticas fiscales tuvieron un efecto negativo para el crecimiento empresarial, algunas empresas se vieron obligadas a marcharse a otros países vecinos donde la carga impositiva no fuera fuerte, esto repercutió en el incremento de la tasa de desempleo.

## La Economía Popular y Solidaria

En Ecuador el término economía popular y solidaria surge en el año 2008, de la Constitución Ecuatoriana, en el artículo 283 especifica que el sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto con el único fin de vivir en armonía con la naturaleza y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el derecho al buen vivir, dicho en otras palabras, lo que hace es reconocer la existencia de una economía solidaria que hasta entonces había estado invisibilizada.

“La LOEPS tiene por objeto, reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado. De igual forma busca potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay (Buen Vivir)” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017).

Cuando se hace referencia a la economía popular y solidaria se hace mención a organizaciones socioeconómicas que nacen de las bases conformada por personas que se organizan y dan soluciones a sus necesidades, sean estas financieras o no financieras; no están pensando en la ganancia, en el crédito, en el poder, sino en la satisfacción de las necesidades de las personas por eso se convierten en un gran referente de desarrollo local en modelos alternativos de desarrollo. Para ello hay que establecer tejidos productivos y financieros entre las diversas organizaciones de economía popular y solidaria en perspectiva de construir un nuevo sistema que tenga al ser humano como centro económico y social.

La economía social y solidaria fortalece a las personas y a las comunidades y favorece el desarrollo sostenible, por tanto es una forma diferente de entender la economía que pone en el centro a las personas y al medio ambiente y es universal llegando a todas las personas del planeta; es cada vez más importante y forma parte de nuestras vidas a través de iniciativas como el comercio justo, las organizaciones sociales, las finanzas éticas, las cooperativas, entre otras; es un modelo de transformación social que da valor a las necesidades, habilidades y a la contribución de las personas y rinde beneficios cuya meta es lograr la sostenibilidad. Los objetivos de desarrollo sostenible han sido impulsados por todos los gobiernos del planeta para luchar contra la pobreza y las desigualdades y cambio climático.

El Gobierno Central, al observar que los sectores económicos están integrados por agricultores, pescadores, artesanos, comerciantes, microempresarios, entre otros; y que en su gran mayoría los primeros sujetos antes mencionados no pueden hacer uso de préstamos en la banca tradicional, fomentó como un apoyo a estos sectores que el Banco Nacional de Fomento apoya este tipo de iniciativas a través de las concesiones crediticias; esta entidad representa la banca pública direccionada al apoyo del sector agropecuario, pesquero, artesanal y manufacturero, ofreciendo préstamos con tasa de interés entre el diez por ciento para quienes producen bienes y quince por ciento para actividades relacionadas con el comercio y servicio respectivamente.

### **Gestión financiera del Banco Nacional de Fomento en Manabí**

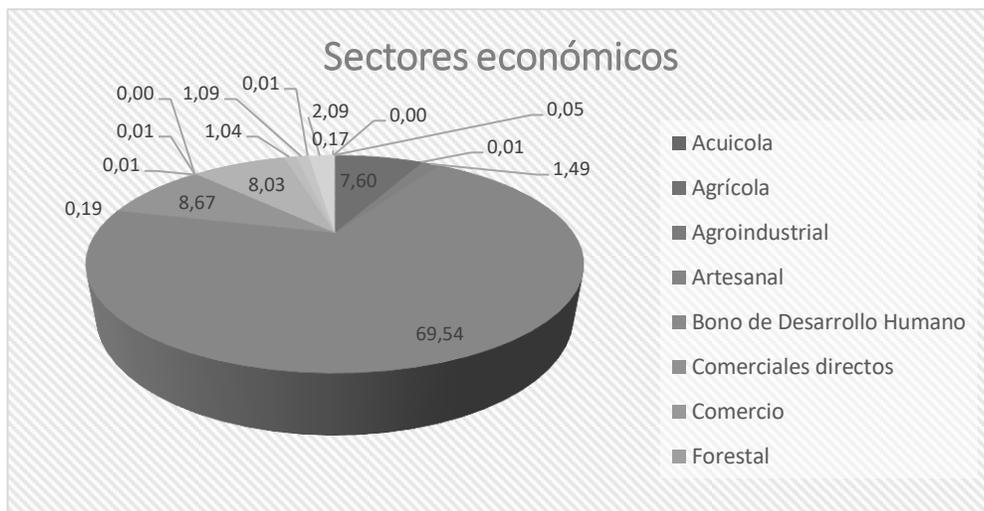
En la provincia de Manabí el Banco Nacional de Fomento logró afianzar sus servicios a través del otorgamiento de créditos con una inversión que oscila en los \$85.871.702,02; la entidad financiera cuenta con ocho sucursales distribuidos por zona norte y sur entre ellos se encuentran Chone, Bahía, El Carmen y Pedernales por la zona norte, mientras la zona sur se encuentran Jipijapa, Portoviejo, Manta. Las operaciones

crediticias suman alrededor de 36.389 operaciones. Siendo tres cantones los que concentraron mayor cantidad en números de créditos (Portoviejo, Manta y Chone). Ver tabla No. 1.

Los sectores económicos que han recibido préstamos por parte del Banco Nacional de Fomento han sido quienes se dedican a alimentos frescos y procesados, forestal; metalmecánica, desarrollo de tecnología, transporte, turismo, sector artesanal, entre otras actividades relacionadas con el comercio. En el año 2014 la banca pública gestionó 36.390 préstamos por un valor referencial de \$95.240.000, sin embargo, hubo expectativas por parte de los sectores económicos que fueron golpeados el 16 de abril del 2016 evento sísmico donde perdieron sus negocios. Esta es una de las razones por las que se consideró pertinente examinar la eficacia o ineficacia del modelo de gestión de las microfinanzas implementadas por el BNF en la provincia de Manabí.

La operación crediticia del Banco Nacional de Fomento en la provincia de Manabí.

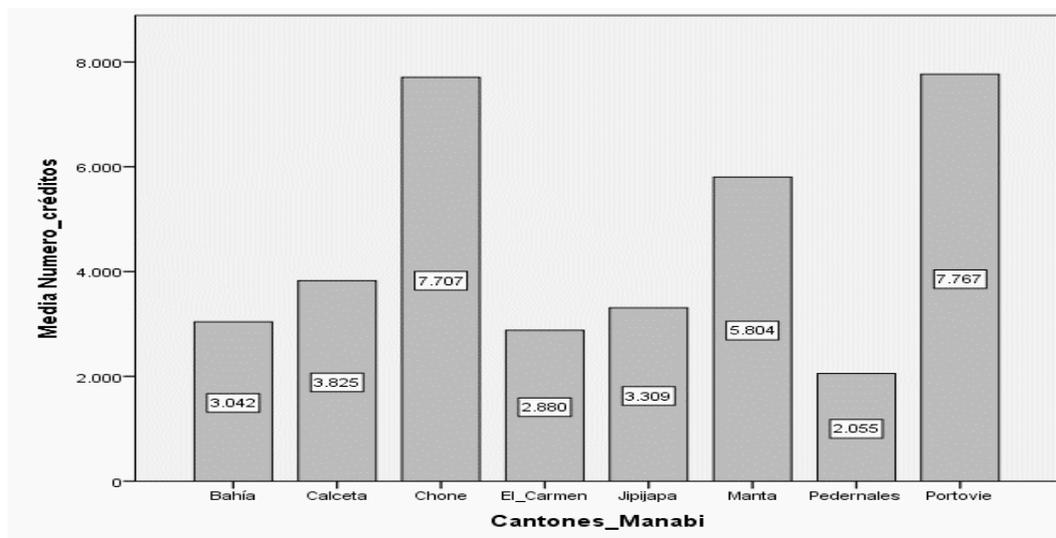
Los sectores beneficiados se encuentran distribuidos de la siguiente manera: sector acuícola, agrícola, agroindustrial, artesanal, bono de desarrollo humano, comerciales directos, comercio y forestal.



**Figura 1.**

Sectores económicos beneficiados con préstamos por el Banco Nacional de Fomento

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento. Enero 2016.



**Gráfico 2.** Cantones beneficiados con créditos

**Fuente:** Autores

Portoviejo cubre el 21,3% seguido por Chone con el 21,2%, en tercer lugar, se encuentra Manta con el 15,9%, Calceta con el 9,1%, Bahía 8,4%, El Carmen 7,9% y Pedernales 5,6%.

**Tabla 1.**

Sucursales del Banco Nacional de Fomento en la provincia de Manabí

SUCURSAL	RENDIMIENTO	COSTO FINANCIERO	MARGEN DE UTILIDAD	LÍQUIDEZ
	A	B	C=A-B	0%
Portoviejo	10,83%	1,42%	9,41%	3,98%
Manta	11,34%	0,73%	10,61%	4,58%
Bahía	11,11%	0,83%	10,27%	1,96%
Chone	9,02%	0,58%	8,44%	2,58%
El Carmen	11,43%	0,52%	10,90%	2,51%
Jipijapa	11,72%	3,73%	7,98%	4,52%
Calceta	10,68%	0,44%	10,24%	7,59%
Pedernales	10,60%	0,23%	10,37%	3,59%
<b>ZONAL PORTOVIEJO</b>	<b>10,56%</b>	<b>0,87%</b>	<b>9,69%</b>	<b>3,83%</b>

**Fuente:** Autores

Como se mencionó con antelación la zona del Banco Nacional Portoviejo tiene algunas sucursales entre las que se observan en la tabla 2 donde presentan un rendimiento por encima del 10% a excepción de la sucursal Chone 9,02 % de rendimiento.

**Tabla 2.**  
Calidad de activos y morosidad de la cartera (2014)

<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA</b>				
<b>SUCURSAL</b>	<b>Car Imp Comercial</b>	<b>Cart Imp consumo</b>	<b>Cart imp Microem</b>	<b>Total Cartera Improduc</b>
	<b>Car bruta comercial</b>	<b>Cart bruta Consumo</b>	<b>Cart.bruta Microem</b>	<b>Total Cartera Bruta</b>
<i>Portoviejo</i>	26,29%	45,03%	17,43%	21,37%
<i>Manta</i>	13,54%	39,99%	9,91%	11,19%
<i>Bahía</i>	10,87%	50,76%	11,93%	11,71%
<i>Chone</i>	26,46%	100,00%	29,73%	28,06%
<i>El Carmen</i>	2,40%	15,89%	10,33%	6,65%
<i>Jipijapa</i>	8,85%	27,47%	16,18%	15,02%
<i>Calceta</i>	14,76%	19,08%	13,19%	13,64%
<i>Pedernales</i>	3,32%	49,46%	11,41%	6,30%
	<b>15,09%</b>	<b>35,83%</b>	<b>16,13%</b>	<b>15,74%</b>

Fuente: Autores

**Tabla 3.**  
Vencimiento y recuperación de los vencimientos

<b>VENCIMIENTO Y RECUPERACIÓN</b>			
<b>ZONAL</b>	<b>VENCIMIENTO</b>	<b>RECUPE- RACIÓN</b>	<b>RE ALC</b>
Portoviejo	60.101.025	46.340.070	77

Fuente: Autores

Como se puede observar en la tabla 2 la zonal de Portoviejo logró recuperar la cartera de crédito en un 77,10 % resultando positivo por haber recaudado 46.340.070 dólares. Dentro de las políticas de recuperación se debe implementar un monitoreo efectivo sobre los recursos económicos entregados a beneficiarios con la finalidad que no complique la situación del Banco Nacional de Fomento en cuanto a su gestión.

Los problemas detectados en el Banco Nacional de Fomento son: la alta rotación del personal e- asesores comerciales (créditos), las políticas no claras sobre los créditos, la ineficacia en las supervisiones técnicas sobre el destino que le dan los clientes a los recursos entregados por la institución, la implementación de herramientas tecnológicas para dar a conocer los productos y servicios; así como las gestiones de cobro, sumado al divorcio existente entre las instituciones (Cámara de comercio, SRI, MIES, MAGAP, entre otros) por lo que no tiene alianzas estratégicas que le permitan darle un mayor seguimiento al cliente y la actividad económica que está desarrollando para brindarle las asistencias técnicas, de tal forma el cliente no fracase en el intento de querer mejorar su calidad de vida a través de incorporación de negocios nuevos, o mejoramiento de los mismos.

**Tabla 4.**

Comparación anual de las fuentes de financiamiento para crédito original a diciembre de cada año (en dólares)

COMPARACION ANUAL DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA CREDITO ORIGINAL A DICIEMBRE DE CADA AÑO en dólares				
FUENTES	2013	2014	VARIACION	
			VALOR	%
<b>MICROCREDITO</b>	<b>393.545.511</b>	<b>248.245.790</b>	<b>(145.299.721)</b>	<b>(36,9)</b>
Reactiv. Prod. Microfinanzas	393.414.337	246.898.176	(145.271.915)	(36,9)
Microcrédito CONADIS (SETEDIS)	131.174	1.347.614	(27.805)	(21,2)
<b>PLAN 555</b>	<b>9.351.541</b>		<b>(9.351.541)</b>	<b>(100,0)</b>
Desarrollo de Producción Plan 555	9.351.541		(9.351.541)	(100,0)
<b>DESARROLLO HUMANO</b>	<b>79.323.911</b>	<b>78.163.672</b>	<b>(1.160.239)</b>	<b>(1,5)</b>
Crédito de Desarrollo Humano	79.323.911	78.163.672	(1.160.239)	(1,5)
<b>FONDOS DE DESARROLLO</b>	<b>144.332.522</b>	<b>123.341.419</b>	<b>(20.991.103)</b>	<b>(14,5)</b>
Adquisición Tierras Sector Rural	19.659.786	15.311.279	(4.348.507)	(22,1)
Recursos Ordinarios	122.351.695	106.543.250	(15.808.444)	(12,9)
Consumo	2.229.441	1.486.890	(742.551)	(33,3)
CONADIS-BNF	91.600		(91.600)	(100,0)
<b>TOTAL</b>	<b>626.553.484</b>	<b>449.750.881</b>	<b>(176.802.603)</b>	<b>(28,2)</b>

**Fuente:** Autores

Haciendo un análisis entre el año 2013 y 2014 se observa una variación del 36,9 % en reducción con relación al año anterior. Esto sucede por las políticas crediticias. En esos mismos 2013 y 2014 el Gobierno Central impulsó como política social la generación de préstamos a discapacitados. Otro de los créditos que se mantuvieron en niveles dinámicos fue el Plan 555 con un nivel de efectividad del 100 %. Los créditos otorgados a beneficiarios del bono de desarrollo humano registraron una leve reducción del 1,5 % en relación al año 2013, esto se dio por razones meramente sociales.

## Materiales y métodos

**Descriptivo –analítico.** - La aplicación de este método permite describir: tipos de préstamos, sectores beneficiados, montos asignados y periodicidad de pagos, estos aspectos determinan cómo se gestiona las actividades crediticias del Banco Nacional de Fomento, los datos obtenidos permiten analizar desde otra perspectiva el nivel de efectividad en las operaciones económicas de la entidad financiera que haya realizado.

**Retrospectivo.** - Se utilizó este método en base a la información registrada en la base de datos de créditos otorgados por el BNF 2013 y 2014 respectivamente.

**Observación.** - La observación permitió identificar la afluencia que tienen las instituciones crediticias del sector público al ofrecer créditos a los segmentos rezagados por la banca privada.

El tipo de muestreo aplicado fue el probabilístico tomando para la encuesta al azar a 100 clientes del Banco Nacional de Fomento, para ello se obtuvo la base de datos de clientes que recibieron créditos, en el período 2013-2014 objeto de estudio.

## Resultados y discusión

### Encuestas a clientes del BNF en la Provincia de Manabí

#### 1. Ha realizado algún tipo de gestión en el Banco Nacional de Fomento

**Tabla 5.**

Gestión realizada en el Banco Nacional de Fomento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	85%
No	0	0%
A veces	15	15%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

El 85% de los encuestados afirman haber realizado gestiones en el Banco Nacional de Fomento, seguido por el 15% que afirman a veces.

#### 2. ¿Qué tipo de gestión ha realizado?

**Tabla 6.**

Tipo de gestión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Préstamos	85	85%
Inversiones	2	2%
Depósitos	13	13%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores

Tomando como referencia el 100% de los encuestados (clientes de la institución financiera objeto de investigación) el 85% sostiene haber realizado gestiones de préstamos, mientras el 2% ha realizado inversiones, depósitos a plazo fijo, y un 13% realizan depósitos a cuentas (ahorros y corrientes) propias o de terceros.

### 3. ¿Los servicios ofrecidos por el BNF han cubierto sus requerimientos?

**Tabla 7.**

Percepción sobre servicios recibidos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	56%
No	10	10%
A veces	34	34%
<b>Total</b>	100	100%

**Fuente:** Autores

Del 100% de la muestra representada por clientes del Banco Nacional de Fomento en Portoviejo, se obtuvieron los siguientes resultados: El 56% de los encuestados afirman que sí, mientras un 10% sostiene que no, finalmente existe otro porcentaje del 34% que se inclina por la opción a veces.

### 4. ¿Qué tipo de préstamos ha realizado?

**Tabla 8.**

Segmento de préstamos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo humano	7	7%
Asociatividad	10	10%
Consumo	9	9%
A microempresas	11	11%
Complementario de desarrollo solidario	8	8%
Organizaciones comunitarias	21	21%
Emprendimiento	34	34%
<b>Total</b>	100	100%

**Fuente:** Autores

Sobre el segmento de créditos que oferta el Banco Nacional de Fomento, el 7% de los encuestados ha recibido préstamos por ser beneficiarios del bono de desarrollo humano, mientras el 10% afirman haber realizado las gestiones por créditos de asociatividad, el 9% préstamos por consumo, 11% microempresas, el 8% complementario de desarrollo solidario, el 21% solicitaron créditos por ser organizaciones comunitarias, y el 34% por emprendimiento.

5. ¿Ha tenido algún atraso para pagar el préstamo?

Tabla 9.

Atrasos con el pago de préstamos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	35%
No	56	56%
A veces	19	19%
Total	100	100%

Fuente: Encuesta a clientes del Banco de Fomento

Del 100% de los clientes encuestados el 35% afirma haber tenido complicaciones para pagar oportunamente las cuotas del préstamo, seguido por el 56% que aducen no haber tenido problemas y se encuentran al día con el pago, finalmente un 19% se inclina por la opción a veces, por la situación económica que atraviesa el país.

6. ¿Han recibido algún tipo de notificaciones por parte del Banco Nacional de Fomento, para que se acerquen a cancelar?

Tabla 10.

Notificaciones de cobro

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	54%
No	36	0%
A veces	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Autores

El 54% afirma que si, mientras el 36% sostiene que no, por lo que ellos no tienen atrasos

**Entrevista dirigida al Gerente Provincial del Banco de Fomento**

1. ¿Cómo define al valor agregado en el BNF?

Sobre el valor agregado es brindar servicios que la banca tradicional no ofrece, definir tasas de interés más bajas que la competencia.

2. ¿Qué es lo que más predomina en el BNF para diferenciarse de las demás IFIS?

El banco es de carácter público, tratando de apoyar a los sectores que han sido rechazados por la banca tradicional, sea por la razón de que quizás no haya los segmentos de créditos como se focalizan en el BNF.

### **3. ¿Cuál ha sido la problemática a la que se ha enfrentado el BNF?**

Hay que ser razonables en dos sentidos, el primero desde la vista de entidad bancaria, se supone que se emiten créditos a bajos interés con la finalidad que los clientes cancelen al tiempo acordado los pagos, y cuando esto no se da se notifica a los clientes, incluso se llega a proceso legales; sin embargo si evalúa desde el punto social también hay que hacer conciencia que el préstamo es un riesgo de parte y parte y muchas veces los clientes terminan perdiendo, por ejemplo en el sector pecuario, agropecuaria, acuicultor, pesquero, donde arriesgan capitales. Las políticas económicas del país también influyen en el proceso de captación de cartera, teniendo en cuenta que la desaceleración económica y desempleo, son determinantes para efectivizar el pago.

### **4. ¿Qué cambios debería hacerse para mejorar los puntos críticos del BNF?**

Inicialmente se tomó como referencia la gestión deficiente, la alternativa que vieron como prioritaria fue cambiar de denominación, pero en si las políticas siguen siendo las mismas.

El BNF tiene una herramienta de fijación de costos en base a actividades, en esta herramienta se definen o se encuentran los rubros que inciden en el costo total del producto o servicio. No es fácil, ni tampoco imposible entrar en una administración de costos a fin de mantener las tasas competitivas con las que queremos dar ejemplo para establecer un costo financiero acorde a nuestra economía, juntos podemos hacerlo y ser porta estandarte de una verdadera optimización de los recursos públicos.

#### **Conclusiones**

- Las microfinanzas han ayudado por décadas al financiamiento de proyectos productivos sean estos nuevos o de mejoramiento para diferentes sectores económicos de la provincia de Manabí.
- Los servicios financieros que presta el Banco Nacional de Fomento al sector productivo durante el periodo 2014 – 2015 considerados como los mejores, la entidad bancaria ha cubierto un porcentaje considerable de clientes de todas las zonas que conforman la provincia.
- El hecho de que el Banco haya cambiado de nombre de BNF a BAN no ha mejorado en nada, las cosas se siguen manteniendo en los mismos estándares que antes.
- La investigación realizada sirve como planteamiento para próximas investigaciones tomando en consideración que las variables de estudios son cambiantes, que estas actúan dependiendo de los escenarios geopolíticos, socioeconómicos, culturales y ambientales. Por lo que servirá como el inicio de eventuales trabajos investigativos sobre la aplicación de modelos de gestión en la recuperación de cartera de créditos.

#### **Recomendaciones**

- Fomentar alianzas con instituciones consideradas estratégicas para supervisar y asesorar al cliente sobre el uso adecuado de los recursos en la iniciación de un nuevo negocio o mejoramiento, con la finalidad de asegurar el retorno del préstamo en los plazos pactados.
- Minimizar la alta rotación de personal que labora en el banco como asesores financieros y técnicos de campo, quienes tienen identificados los clientes, no hay que perder la relación directa con el cliente.

- Evaluar las políticas de crédito; los procedimientos de crédito, especialmente las fases de recolección y procesamiento de información de los clientes; las tendencias de la cartera de microcréditos (crecimiento, tamaño de los créditos).
- Brindar asesoramiento técnico mientras este activo el crédito, esta supervisión ayudará a la institución cuidar sus recursos observando el destino que el prestamista le da al préstamo que ha recibido por parte de la institución.

## Referencias

- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado de <https://wipolex.wipo.int/en/text/444931>
- BanEcuador. (16 de Marzo de 2017). *A quienes financia BanEcuador*. Recuperado de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/>
- Boisier, S. (Agosto de 1999). *Desarrollo local: De qué estamos hablando*. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/29-DesLo.pdf>
- Carvajal, A. (2012). *Manual básico para agentes de desarrollo local y otros actores*. Recuperado de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/999/desarrollo\\_local\\_proceso.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/999/desarrollo_local_proceso.html)
- Gutiérrez, J. (2009). *Microfinanzas y desarrollo: situación actual, debates y perspectivas*. Barcelona: Hegoa.
- Lacalle, M., Rico, S., Marquez, J., Jayo, B., Duran, J., & Jimenez, I. (Marzo de 2010). *Glosario básico sobre finanzas: reedición ampliada*. Recuperado de <http://nantiklum.org/doc/monograficos/CM12.pdf>
- Perossa, M. L., & Gigler, S. (2015). Modelos microfinancieros latinoamericanos: una experiencia para la inclusión social y el desarrollo. *Cooperativismo y Desarrollo / Volumen 23 / Número 106*, 1-27.
- Rodríguez, P. (2016). Gestión financiera en PyMES. *Revista Publicando*, 588-596.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (16 de Marzo de 2017). *Qué es la economía popular y solidaria*. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps->

# CAPÍTULO 3

## GESTIÓN HOTELERA



## **Formación profesional capacitación práctica hotelera y tecnología coadyuvantes a la incorporación laboral caso Universidad Veracruzana**

**Dr. Francisco Alavez Segura**

Universidad Veracruzana falavez@uv.mx

**Mtra. Beatriz Eugenia Salas Parada**

Universidad Veracruzana bsalas@uv.mx

**Mtro. Tomás C. Carmona Cuervo**

Universidad Veracruzana tocarmona@uv.mx

**Dr. Carlos Torres Gastelú**

Universidad Veracruzana ctorres @uv.mx

### **Resumen**

El objetivo de este documento es confirmar la importancia de las prácticas profesionales y el uso de tecnología, en la formación de profesionales, y su valor coadyuvante preponderante en la inserción profesional como complemento de la formación teórica en hotelería, apoyándonos en un estudio de caso observado en la Universidad Veracruzana (en lo sucesivo citada como UV). Se tomó como muestra de este estudio de caso los estudiantes cursando la Experiencia Educativa (en lo sucesivo citado como EE), Prácticas en Gestión Hotelera en el año 2014 adscritos al Programa Educativo (en lo sucesivo citado como PE) de Administración Turística (en lo sucesivo citado como AT). La información se obtuvo mediante tres parámetros: la evaluación subjetiva del desempeño del practicante por un representante del hotel anfitrión a través de un formulario de preguntas cerradas y abiertas; la evaluación objetiva de los resultados alcanzados por un grupo muestra de estudiantes participando en un concurso internacional con el uso de simuladores; y la opinión subjetiva recabada entre egresados participantes de los beneficios de cumplir con un programa de prácticas profesionales y el uso de simuladores.

**Palabras claves:** Hotelería, Prácticas profesionales, Simulador, Formación, Empleo.

### **Abstract**

The objective of this document is to confirm the importance of internship training and the use of technology in formal education, having both valuable effects in professional employment and being an excellent complement to theoretical knowledge. This research is based on a case study at the Universidad Veracruzana. It was taken as a sample of this case study, students registered in 2014 on the undergraduate program of Tourist Management as a part of the subject Internship training in Hotel Management. The information was obtained through three parameters: the written subjective evaluation of the student fulfilled by a representative of the host hotel including closed and open questions; the objective evaluation of the results achieved by a sample group of students participating in an international contest using simulators; and the subjective opinion of the participating alumni identifying the personal and professional benefits of having access to a program of internship training and the use of simulators as part of their formal education.

**Keywords:** Hospitality, Internship training, Simulator, Education, Employment

## **Introducción**

Este caso de estudio que exponemos para confirmar la importancia de las prácticas profesionales y el uso de tecnología en la formación de profesionales y su valor coadyuvante preponderante en la inserción profesional como complemento de la formación teórica en hotelería, se produjo entre estudiantes del Área de Acentuación de Hotelería cursando la EE Prácticas en Gestión Hotelera en el año 2014. Combina los resultados de la evaluación del desempeño por la empresa de un grupo de estudiantes realizando prácticas en un hotel, participación extra clase en un concurso en línea utilizando la tecnología y, la opinión de una muestra de egresados participantes en dicho ejercicio.

Se presenta en este documento la necesidad imperante de incluir dentro de los planes de estudio universitarios de la formación profesional en las diferentes vertientes de turismo, un programa planeado y con valor curricular, que vincule a la institución educativa con la empresa y desarrolle en los estudiantes competencias integrales adquiridas en entornos reales, no en laboratorios. Se revisa el tema de las prácticas profesionales en diferentes países latinoamericanos, concediendo atención especial al caso México y al de la Facultad de Administración en la Universidad Veracruzana. Se presenta gráficamente cómo se distribuye el total de horas prácticas de un estudiante del Programa Educativo de Administración Turística, particularmente de la llamada Área de Acentuación en Hotelería. Se conceden unas líneas a la función que atienden los simuladores, su mayor permanencia en la memoria de largo plazo comparada con cualquier otra estrategia de aprendizaje, finalmente se hace una descripción a detalle de cómo funcionó entre un grupo de estudiantes que cursaban la EE Prácticas en Gestión Hotelera en 2014 y participaron en un concurso basado en el uso de un simulador.

## **Importancia del problema**

A partir del año 1995 en el PE de AT, se incorpora de manera extracurricular y sin valor en créditos, un programa de prácticas de quinientas sesenta horas; en 2003 se mantiene el mismo número de horas, ahora ya curriculares y con valor en créditos; En 2011, los estudiantes que eligen cursar cuatro EE optativas terminales a las que se les ha denominado Área de Acentuación, completan al final de la licenciatura un total de mil doscientas sesenta horas con valor en créditos, como es el caso de Hotelería. La experiencia de veintitrés años, confirma la importancia de llevar a los estudiantes fuera del aula para confrontarlos a escenarios reales que les permitan reafirmar sus conocimientos teóricos, aplicarlos en situaciones no ficticias, desarrollar habilidades para la resolución de problemas, fortalecer sus valores al interactuar con los colaboradores del hotel y sus clientes además de mejorar sus actitudes. Más adelante se muestra esta distribución. Es muy importante reconocer que el éxito de un programa de prácticas profesionales se basa en la complementariedad del supervisor en la institución que es el docente y el responsable de guiar al estudiante en la empresa. La pertinencia de los diferentes programas de prácticas profesionales con los que cuenta el PE de AT de la UV ha permitido mantenerlos por más de veinte años y confirmar los beneficios que ofrece la vinculación de una institución de educación superior y organizaciones del sector productivo, específicamente el hotelero, para formar y capacitar los futuros profesionales que ocuparán mandos medios y superiores.

Es indudable la contribución de la tecnología en los procesos de aprendizaje pues tiene efectos más duraderos en la memoria del usuario de estas herramientas y despiertan un gran interés entre los jóvenes estudiantes. La simulación es una forma de abordar el estudio de cualquier sistema dinámico real en el que sea factible poder contar con un modelo de comportamiento y en el que se puedan distinguir las variables y parámetros que lo caracterizan (Ruiz, 1998). En esta necesidad de ayudar a aprender, de construir el andamiaje que guíe el aprendizaje, se encontró en las tecnologías de información y comunicación, así como en los simuladores, excelentes aliados que permiten brindar a nuestros estudiantes experiencias singulares, con las que logran

empatizar y que les proporcionan un alto grado de motivación y compromiso logrando así un aprendizaje significativo para la vida.

Considerando que la Universidad Veracruzana no está habilitada con ningún simulador académico, se buscó la coyuntura para que en el año 2014 un grupo de estudiantes cursando la EE Prácticas en Gestión Hotelera, participara en el Segundo Desafío Iberoamericano en Simulación de Negocios. El reto para los estudiantes fue hacer uso de tecnologías de información y comunicación, para simular la producción, transmisión y difusión de actividades productivas innovadoras, donde la empresa hotelera es capaz de generar utilidades.

La evaluación del desempeño de los practicantes se hizo recabando la opinión por escrito de los representantes del sector empresarial, que tuvo a su cargo al estudiante durante su fase práctica. La capacidad del uso de la tecnología simulando escenarios empresariales, se logró identificar con los resultados obtenidos por los estudiantes durante el concurso. Estas dos experiencias han permitido una evaluación interna para identificar la medida en que el PE de AT responde efectivamente a las expectativas de las empresas hoteleras que absorben al personal que se está formando.

### **Desarrollo**

La concepción de nuestro entorno fundada esencialmente en el dominio de un conocimiento de tipo estrictamente disciplinario, fraccionado e incapaz de aportar elementos facilitadores para construir nuestra concepción del mundo, se ha ido transformando hacia un nuevo modelo relacional de carácter interdisciplinario, transversal e integrador orientado a su gestión competente mediante el establecimiento de enlaces entre el conocimiento y la interpretación de la realidad para comprenderla e intervenir sobre ella de forma más eficiente.

Hoy en día, la sociedad demanda a las instituciones de educación superior la formación de profesionales más conectados con la realidad del contexto por lo que deben dar mayor pertinencia en su aprendizaje práctico formativo, lo cual implica abrirse a concepciones de enseñanza y aprendizaje mucho más conectadas con la realidad, que haga propicia la obtención de conocimientos a partir de experiencias prácticas in situ, en contacto directo con lo real y cuya evaluación abarque no solamente los aprendizajes cognitivos, sino que también se aprecien los logros relacionados al área heurística y axiológica. Es a través de la tecnología por medio de los simuladores hoteleros, cuando el estudiante en formación evidencia lo aprendido, por lo que la consecución de metas y alcanzar objetivos, genera una motivación que contribuye a seguir adelante, generando como consecuencia una experiencia con desarrollo de habilidades.

La Universidad en su concepto genérico, tiene el reto de construir los anteriores paradigmas y avocarse a la reconstrucción de unos nuevos planteamientos curriculares, sistemas de aprendizaje y modelos de evaluación derivados del actual entorno que permitan a los estudiantes desarrollar sus competencias y poder afrontar de una forma solvente los nuevos retos.

Las prácticas constituyen un contexto de aprendizaje único y privilegiado para desarrollar competencias de carácter complejo que impliquen planteamientos interdisciplinarios e integradores y de aplicación en ámbitos profesionalizadores, afirma Joan Mateo (Freixa et al. 2012).

La práctica profesional es la propia acción del estudiante dentro del centro, es la inmersión en el ejercicio profesional. Supone trabajar contenidos y competencias como la capacidad de autoexploración para analizar

sus propias prácticas, para valorar y tomar decisiones y responsabilizarse de sus propias acciones. La finalidad es llegar a la autonomía en la práctica profesional: el estudiante tiene que hacer, y este «hacer» se puede conectar en un proyecto para implementar en el centro de prácticas. (Freixa et al. 2012:26). Este ejercicio práctico en la empresa, coadyuva al proceso de construcción de la identidad profesional del estudiante y de la identificación y construcción de su trayectoria, hecho derivado del análisis de sus competencias profesionales y transversales constatadas en el contexto de la organización empresarial donde realizó su programa de prácticas.

Particularmente en las profesionales como el turismo, en las que tienen una finalidad de atención a las personas, se ponen en juego competencias emocionales y éticas. El estudiante ha de poner de manifiesto con un alto sentido de corresponsabilidad ya que la evaluación de las prácticas externas al centro escolar es una responsabilidad compartida entre los agentes implicados en el proceso formativo: el tutor asignado por la universidad, el tutor que recibe al estudiante en el centro laboral, y el mismo estudiante. La evaluación es continua, presente en todas las fases del proceso, lo que favorece el intercambio y comunicación constante entre los agentes y posibilita la reflexión y reorientación de los progresos del estudiante y de la propia acción docente.

Freixa Niella Montse & Novella Cámara Ana M. & Pérez-Escoda Núria (2012) detallan cómo se debiera proceder el tutor asignado por la universidad para asignar una calificación al final de un proceso de prácticas. Estos pasos son los mismos que evalúa el Programa de prácticas en la Universidad Veracruzana con los estudiantes de la Experiencia Educativa Práctica en Gestión Hotelera.

Rueda (2014), realizó un estudio comparado de las prácticas profesionales y las pasantías como mecanismo de la transición escuela-trabajo en varios países latinoamericanos. Encontró entre sus variantes por ejemplo en Argentina la modalidad de prácticas profesionalizantes y las pasantías educativas, están integradas en la propuesta curricular buscando consolidar, integrar y ampliar las capacidades. En Chile, las pasantías y prácticas profesionales no se encuentran reguladas por ninguna legislación federal y se constriñen al área de la salud. En Colombia las pasantías o prácticas empresariales que son reconocidas como un proceso sistemático desarrollado por un estudiante de educación superior en instituciones públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales u organizaciones comunitarias, donde se ponen en práctica los conocimientos adquiridos durante su carrera educativa para realizar actividades que generen un impacto específico, son un requisito académico para poder graduarse de la carrera profesional o técnica, pero tampoco se encuentran reglamentadas. Perú en cambio, sí cuenta con un marco normativo específico sobre el tema. La ley describe que las prácticas profesionales y las pasantías relacionan el aprendizaje teórico y práctico mediante el desempeño de tareas programadas de capacitación y formación profesional en las unidades productivas de las empresas.

El Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística A. C. (CONAET), ente certificador en México de la calidad de las Instituciones de Educación Superior que imparten una formación en áreas del turismo, considera entre sus criterios de evaluación la vinculación y formación práctica. Dichas actividades deben estar sustentadas en un programa estructurado que permita la planeación, operación, control y evaluación de la práctica en sus distintas modalidades (CONAET, 2005). En cuanto al tema de formación práctica, este organismo las considera como Esenciales y denomina prácticas de especialización, a aquellas cuando el estudiante realice estancias en el sector turístico como un colaborador más, programadas, operadas y evaluadas bajo la supervisión de la institución, de acuerdo al perfil de egreso.

Es bajo esa misma lógica, que el plan de estudios vigente de la Licenciatura en Administración Turística incluye desde 2011 las prácticas profesionales. Quienes cursan el área de acentuación de Hotelería deberán cumplir con un total de 1,260 horas presenciales en la empresa (cf. Tabla 1).

**Tabla 1.**

Distribución de horas prácticas plan de estudios 2011 PE de AT

Nombre del programa de práctica	Total de horas
Prácticas en empresa hotelera	260 (todos los estudiantes)
Prácticas en empresa turística	260 (todos los estudiantes)
Práctica en gestión hotelera	260 (solo Área de Acentuación Hotelería)
Estancia	480 (solo Área de Acentuación Hotelería)
Total horas prácticas	1260

Fuente: Plan de Estudios 2011 del PE de AT

Con relación a la contabilización de las horas prácticas en diferentes instituciones que ofertan el PE en Turismo, consideran como horas prácticas las realizadas en el aula y las invertidas en visitas de observación. En la UV, se consideran como horas prácticas aquellas avaladas por una empresa prestadora de servicios resultado de una presencia programada dentro de la empresa donde el practicante es un colaborador más de la organización.

La idea de fortalecer el PE de Administración Turística con horas prácticas, se inspira en el éxito apreciado en el Plan de Estudios del Técnico Superior Universitario en Hotelería y Turismo (TSU), concluido en tres años, ofertado por la UV. Esta formación de TSU propone en su Plan de Estudios un número mayor de horas prácticas que teóricas, logrando un mayor desarrollo de las competencias adquiridas por sus egresados. Este incremento de horas prácticas en la empresa para estudiantes de licenciatura, le agregó valor y la hace diferente de las del resto de México.

El modelo de aprendizaje a través de simuladores fue adoptado por las escuelas internaciones de negocio en la década de los 80, fundamentalmente en Estados Unidos. Un simulador de negocio es un juego cuyo objetivo es fomentar las dotes estratégicas y directivas de los participantes (Paniagua, 2009).

Hoy en día el uso de la tecnología en la educación superior llegó para transformar el modelo de aprendizaje tradicional. El uso de los simuladores es una herramienta altamente útil dentro del proceso enseñanza-aprendizaje pues permite desde el aula llegar a escenarios prediseñados donde el estudiante deberá aplicar los conocimientos adquiridos y hacer prueba de una alta escala de valores.

Para Labsag simuladores (2009). en su presentación en su sitio de internet, muestra los entornos de simuladores de negocios, como herramientas en las que los alumnos pueden aprender sin peligro de destruir recursos reales y con el beneficio extra de poder condensar, en el tiempo que dura un semestre universitario, procesos que en el mundo real demorarían años en producirse. Argumenta la empresa como justificación académica de los simuladores de negocios las siguientes: Amplían la visión de los estudiantes. Crean motivación y competencia sana. Amplían la visión global de los estudiantes. Generan vínculo entre la teoría y

la práctica. Permiten jugar varios roles o papeles dentro del ámbito organizacional. Fomenta el análisis, interpretación, creación y síntesis, de información útil para para tomar decisiones. Permiten poner en práctica conocimientos y reforzar el aprendizaje, generando valor agregado al modelo enseñanza - aprendizaje.

Científicamente es sabido que el uso de simuladores es una manera muy efectiva de aprender pues sus aprendizajes perduran más tiempo en la memoria de largo plazo gracias a la estructura cerebral humana que consta de tres componentes que se han ido desarrollando en las diversas fases evolutivas del ser humano: EL cerebro reptil, el cerebro límbico y el neocortex. Cada una de estas partes tiene sus requerimientos para funcionar y lograr el aprendizaje. Este funcionar del cerebro tiene entre varios atributos la neuroplasticidad, característica que se refiere a la capacidad del cerebro humano para crear nuevos circuitos neuronales e incorporar nueva información en el transcurso de la vida.

De acuerdo con el texto ¿Cómo aprende el cerebro? para el cerebro reptil, un ambiente de baja amenaza y alto desafío sienta las bases para que el cerebro se disponga al aprendizaje. La utilización de juegos es una manera de crear este ambiente. En el caso del cerebro límbico, los procesos del aprendizaje están relacionados con las emociones, las hormonas y los sentimientos. Las emociones facilitan el almacenamiento y el recuerdo de la información pues energizan la memoria. En el transcurso del proceso de aprendizaje cuando las emociones se involucran, el cerebro se activa. Esto explica por qué para el cerebro es igual imaginar que experimentar algo en la realidad, si se genera una emoción es altamente probable que esta energice la memoria y que la información quede grabada. Con respecto al neocortex, nos requiere repetición para agregar información nueva en la memoria a largo plazo, justamente donde queremos que quede el aprendizaje de nuestros estudiantes. La memoria a largo plazo es aquella que permite recordar algo para siempre. La información pasa de la memoria de corto plazo a la de largo plazo a través del repaso y la repetición. La revisión refuerza las redes neuronales, creadas al aprender nuevos temas. La repetición produce la consolidación y sitúa la nueva información en la memoria a largo plazo.

Edgar Dale a través de su propuesta del Cono de Aprendizaje, argumenta que la simulación de experiencias reales y hacer ese algo que se intenta aprender (base de la pirámide), se equipara a las prácticas profesionales y resulta ser de las actividades de aprendizaje que permiten el mayor porcentaje de posibilidades de retener la información obtenida.

El empleo de la simulación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con Abello, López y Sara (2003) citado en García, Edel, Escalera (2010), permiten desarrollar destrezas en un ambiente próximo a la realidad, pero controlado y seguro sobre aspectos que son difíciles, costosos y peligrosos de concretar en la realidad, pudiendo repetir la experiencia las veces que se considere necesario, a un mínimo costo.

A continuación, describiremos cómo nueve estudiantes en tres equipos participaron en el uso de un simulador dentro del Reto CompanyGame.

Estos estudiantes como una forma de calibrar su nivel en un contexto externo e internacional, se impusieron el reto de participar en el Segundo Desafío Iberoamericano en Simulación de Negocios 2014. Son alumnos cursando la EE Práctica en Gestión Hotelera. El reto dio inicio el día 01 de abril de 2014, en el que participaron más de 300 equipos de Argentina, Bolivia Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Perú, Venezuela, Guatemala, Paraguay, Salvador y Panamá.

Las áreas de formación académica de los equipos participantes, compuesto cada uno por 3 integrantes, fueron Administración, Banca y Finanzas, Ciencias Empresariales Emprendimiento, Contabilidad, Ingeniería, Logística, Marketing, MBA y Turismo.

Todos los grupos trabajaron con simuladores de la firma empresarial CompanyGame que es una plataforma de e-learning capaz de reproducir diversos entornos sectoriales y situaciones empresariales, permitiendo a los usuarios poner en práctica sus conocimientos y desarrollar nuevas capacidades directivas.

En la primera etapa de este reto, los tres equipos inscritos participaron en la gestión del simulador Hotel Virtual: Green Hotel, en el cual los equipos tenían que superar los 1200 puntos de valor de la Compañía disponiendo de tres períodos para lograrlo. Una vez superado este valor, CompanyGame verificaría el resultado, si éste era superior o igual a los 1200 puntos automáticamente les daba el acceso al simulador de la Fase II. En la segunda fase solo iniciaron 165 equipos de los 300 que iniciaron, cada equipo tenía la oportunidad de elegir una de las cuatro categorías: TechCompany, Hotel Company, Bank Company y Bussiness Global. Una vez elegida la categoría de su interés, cada equipo tenía que dirigir una compañía asignada por la misma plataforma cumpliendo los objetivos demandados con la finalidad de posicionar dicha empresa como la mejor del mercado. Representando a México en la categoría Hotelería por parte de la Universidad Veracruzana, participaron 3 equipos del Programa de Administración Turística del área de Acentuación Hotelería. En esta categoría se inscribieron en total 50 equipos.

Después de haber concluido el programa de prácticas, se identifica que la función más frecuente fue el apoyo de labores administrativas. Los empleadores encuestados, en su mayoría son unánimes en afirmar que valoran de los jóvenes, su disposición para aprender, su capacidad de entender las tareas asignadas, su iniciativa, su capacidad de comunicación, madurez, disponibilidad y actitud. En una palabra “porque vienen a trabajar”. Destacan sus deseos de progresar, el ánimo de salir adelante, la capacidad de trabajo y en general, una mayor proyección profesional. Ellos demuestran “ganas de salir adelante de hacer algo en la vida, deseos de aprender, interés en continuar capacitándose”. Cuentan con habilidades para la vida necesarias en los empleos del futuro como “saber escuchar, ser susceptibles al cambio. El empleador percibe que vale la pena “darles una oportunidad de trabajar”.

En cuanto a la percepción sobre la calidad, pertinencia y utilidad de la formación recibida por los jóvenes diremos que pese a la satisfacción que muestran los empleadores con la actitud de los jóvenes frente al trabajo, opinan que podría mejorarse la capacitación en algunos aspectos como: capacidad de adaptarse al ambiente de trabajo, Capacidad para trabajar en equipo capacidad de liderazgo y capacidad para resolver problemas que se presentaron.

Los resultados obtenidos indican que el programa tiene un impacto significativo en las condiciones de acceso al empleo de los jóvenes, con salarios adecuados al nivel de base, con estabilidad, y de acuerdo a condiciones laborales legales vigentes. Desde la perspectiva de las empresas, el programa les proporciona un gran beneficio en cuanto les permite afinar los mecanismos de selección de personal, a muy bajo costo.

Los resultados de los estudiantes dentro del Segundo Desafío Iberoamericano en Simulación de Negocios (Reto CompanyGame) 2014 fueron altamente satisfactorios. La Universidad Veracruzana obtuvo el 2º lugar con el equipo LATVER, 3er lugar con el equipo TURISMO UV y 7º lugar con el equipo VERACRUZLAT, posicionándose en México como la mejor universidad en esta categoría. Con el segundo lugar en la categoría,

el PE de Administración Turística, fue beneficiado con 50 licencias para operar el simulador Global 20 20. Hoy en día un grupo de profesores se encuentran en el proceso de capacitación para obtener la certificación para operar los simuladores, con el fin de dar a conocer entre la comunidad universitaria esta importante herramienta. Sin duda este reto, se convirtió tanto para los alumnos como para los coach-catedráticos una gran experiencia, llena de adrenalina, tensión y nerviosismo, pero sobre todo de una pasión por la hotelería, en el que el trabajo en equipo y los conocimientos adquiridos durante la formación académica fueron las mejores herramientas para lograr posicionar a México y a la Universidad Veracruzana dentro de los 10 mejores de Iberoamérica.

Para concluir este estudio de caso, se realizó una encuesta a seis de los nueve participantes que se pudieron contactar, hoy día egresadas, pero en su tiempo de estudiantes, todas ellas del sexo femenino. De las seis profesionales en turismo que fueron entrevistadas solo el sesenta y seis por ciento se desarrollan en la hotelería a nivel supervisión. El cuarenta y cuatro por ciento restante no se encuentra laborando en el turismo, pero reconocen que para ellas el uso de la simulación fue una experiencia muy buena que marcó su vida en su etapa de formación ya que hoy en día muchas de las decisiones que ellas toman, las visualizan como lo hacían durante el juego en que participaron, para minimizar sus riesgos, analizando a fondo las alternativas y reservando un margen para la flexibilidad.

En su momento, dentro de los beneficios que les trajo esta experiencia de simulación se vieron como triunfadoras ya que al ser parte del selecto grupo que pasó a esta fase, les permitió confirmar los saberes adquiridos, tanto en las aulas como la experiencia de las prácticas, reconociendo las facilidades de la vinculación que tienen la universidad para la realización de este ejercicio.

La seguridad en sí mismas fue otro factor que se acrecentó, ya que se sintieron confiadas de los conocimientos adquiridos por la institución (UV) que les permitió tener una destacada participación durante el juego. Debido a que este ejercicio se desarrolló en un ámbito internacional, aumentó su sentimiento de confianza frente a los retos, fortaleció su capacidad de trabajar en equipo y poner al servicio del equipo los talentos individuales.

Todas coincidieron que la tolerancia fue un factor determinante, ya que en todo momento se respetó la diferencia de opiniones y actitudes de las compañeras de equipo.

Dentro de las recomendaciones para seguir participando, todas las encuestadas opinan que debe haber mayor interés por parte de la institución para ofrecer las condiciones para que los estudiantes tengan acceso al uso de simuladores.

Este modelo de aprendizaje a partir de la simulación como experiencia en el reto CompanyGame, requiere de docentes y alumnos que tengan habilidades relacionadas con el manejo, procesamiento de la información y toma de decisiones, para así generar nuevos conocimientos basados en la experiencia.

### **Metodología**

La metodología utilizada en la investigación es un estudio de caso, basado en las recomendaciones de Yin (1984). Esta investigación se ubica en el paradigma interpretativo-cualitativo, porque se desarrolla en un escenario natural, el investigador está implicado, describe y analiza situaciones. es de tipo descriptiva. Para Yin (2008) destaca que los principales desafíos de la metodología propuesta son: i) garantizar la fiabilidad de la información generada, ii) la validez de los constructos empleados, iii) la consistencia interna de los análisis

realizados y iv) que los resultados obtenidos sean extensibles a otras situaciones, validez externa. El caso es único, es una descripción del proceso y procedimientos de las prácticas en Gestión Hotelera mediante entrevistas estructuradas diseñadas por la Universidad Veracruzana. Se seleccionaron 30 estudiantes calificados por sus supervisores del entrenamiento cursado durante el periodo febrero-julio 2014. Para dar seguimiento a los resultados de la primera etapa se contrastaron los desempeños en la participación del Segundo Desafío Iberoamericano en Simulación de Negocios 2014 (Reto CompanyGame) donde participaron 9 estudiantes de la primera fase del estudio.

### **Conclusiones**

El seguimiento de este caso de estudio permitió confirmar la importancia de las prácticas profesionales y el uso de tecnología, en la formación de profesionales, y su valor coadyuvante preponderante en la inserción profesional como complemento de la formación teórica de la Experiencia Educativa cursada en el Programa Educativo de Administración Turística en la Universidad Veracruzana, entre los estudiantes que optan por inscribirse al área optativa terminal de Hotelería.

La experiencia de la operación del programa de prácticas en la UV como parte del plan de estudios, nos muestra que efectivamente, la realización de una permanencia de al menos doscientas sesenta horas, acerca al estudiante a su futura realidad laboral, por lo que es importante crear el binomio aula-empresa, establecer nuevos programas y formas de promover el desarrollo y dar seguimiento de los avances esperados.

El uso de simuladores es una forma lúdica de aprender y que, si bien no sustituye la realidad, entrena a los estudiantes a la toma de decisiones similares a las que se le presentarán en el ejercicio de la profesión. El simulador de negocios “Business Games” como experiencia reunió los requisitos para hacer atractiva la Experiencia Educativa EE Prácticas en Gestión Hotelera, que se cursa a la par de la Experiencia Educativa Comercialización Ejecutiva Hotelera.

Para los profesionales en formación, esta experiencia virtual les deja un aprendizaje para la vida basada en la detección de necesidades, visualización de escenarios positivos y negativos, externos e internos, adaptación a las necesidades de la realidad, estimulación de la innovación, todo ello, producto de la experiencia vivida donde un ingrediente importante es la toma de decisiones y la oportunidad de liderar equipos creando un ambiente dinámico con visión, creatividad y generación de cambio.

Para la futura inserción laboral, ambas experiencias, las prácticas profesionales y el uso de simuladores, ofrecen a los egresados una valor agregado pues para la empresa es conveniente contar con alumnos en práctica con conocimientos teóricos técnicos generales para formarlos acorde a sus necesidades durante estos periodos, pero sobre todo, una vez que han formado y desarrollado un estudiante, difícilmente perderán la oportunidad de contratarlo ahora ya con un pago, viéndose beneficiadas ambas partes.

### **Referencias**

- Blakemore, S. J., Frith, U., & Marina, J. A. (2007). *Cómo aprende el cerebro: las claves para la educación*. Ariel.
- CONAET (2005) *Marco General para la evaluación de acreditación de programas académicos de nivel superior en turismo y formatos y documentos necesarios para el autoestudio de los procesos de acreditación, del Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística A. C. (CONAET) 3ª. Versión, México, septiembre 2005, p.52*

- Freixa Niella, Montse & Novella Cámara, Ana M. & Pérez-Escoda, Núria (2012). Elementos para una buena experiencia de prácticas externas que favorece el aprendizaje. *Cuadernos de docencia universitaria* 22. Universitat de Barcelona Institut de Ciències de l'Educació Campus Mundet. ICE y Ediciones OCTAEDRO, Barcelona ISBN: 978-84-9921-235-7
- García Santillán, Edel Navarro y Escalera Chávez (2010). *La enseñanza de la matemática financiera: Un modelo didáctico mediado por TIC*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010f/867/](http://www.eumed.net/libros/2010f/867/) "El cerebro aprende porque es su trabajo, mediante el conocimiento de sus necesidades facilitaremos ese trabajo"
- Joan, Mateo Andrés. (2012). *Elementos para una buena experiencia de prácticas externas que favorece el aprendizaje*. Recuperado de [ww.ub.edu/ice/sites/default/files/docs/qdu/22cuaderno.pdf](http://ww.ub.edu/ice/sites/default/files/docs/qdu/22cuaderno.pdf)
- Labsag simuladores. (2009). *Gerente virtual*. Recuperado de <http://gerentevirtual.com/es/>
- Paniagua, Soraya (2009) *TELOS Cuadernos de comunicación e innovación*. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articulo&idContenido=2009100116300118>
- Rueda Rodríguez Alma Elena (2014). Las prácticas profesionales y las pasantías desde la legislación comparada. *Revista Latinoamericana de Derecho Social* 19 México jul./dic. 2014. versión impresa ISSN 1870-4670. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-46702014000200111](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702014000200111)
- Ruiz Gutiérrez José Manuel (1998). *La simulación como instrumento de aprendizaje*. Recuperado de [http://fp.atxuri.net/escenarios/Simulacion\\_como\\_Instrumento\\_de\\_Aprendizaje.pdf](http://fp.atxuri.net/escenarios/Simulacion_como_Instrumento_de_Aprendizaje.pdf)
- Yin, R. K. (1984 / 1989). *Case study research: Design and methods, applied social research methods series*, Newbury Park CA, Sage
- Yin, R.K. (2008): *Case study research: Design and methods*. Los Ángeles: SAGE.

# Eco Turismo en la parroquia Casacay, cantón Pasaje, provincia de El Oro, 2015-2024.

**Mgs. Víctor Eduardo Chinín Campoverde**

Universidad Nacional de Loja  
victor.chininin@unl.edu.ec  
victorchininin52@yahoo.com

**Eco. María Isabel Ordóñez Hernández**

Universidad Nacional de Loja  
isabeloher@hotmail.com

**Eco. Julio Stalin Romero Cuenca**

Universidad Nacional de Loja  
juliosrock\_2@hotmail.com

## **Resumen**

Las grandes perspectivas para el desarrollo económico y social del sector turístico en el cantón Pasaje, provincia de El Oro, aún no se aprovechan, por lo que se llevó a cabo la investigación "Eco Turismo en la parroquia Casacay, cantón Pasaje, provincia de El Oro, 2015-2024", siendo el objetivo general: fomentar el desarrollo turístico del cantón Pasaje, mediante el funcionamiento de una Hostería Eco-Turística en la parroquia Casacay, con el propósito de contribuir a su desarrollo económico. Para obtener información básica, se utilizó la técnica de la encuesta a 383 turistas y a 5 directivos de empresas turísticas, y, para determinar la factibilidad financiera, se realizaron: estudio de mercado, plan de marketing, estudio técnico, estudio financiero, y estudio organizacional. Las conclusiones respecto a la Hostería fueron: 1) existe una demanda insatisfecha de 5.161 servicios de alojamiento en el primer año; 2) la capacidad instalada es de 4.560 servicios de hospedaje para lo que se requiere de una inversión de \$ 121.416,84; y, 3) se obtuvieron un VAN de \$184.304,13; una TIR de 52,74%, y una Relación Costo Beneficio de 1,28, lo que destaca la conveniencia financiera de su puesta en marcha.

**Palabras clave:** Eco-turismo, Hostería, Factibilidad, Ingresos, Buen vivir.

## **Abstract**

Great prospects for economic and social development of the tourism sector in the canton passage, province of El Oro, still do not take advantage, so the "Eco-tourism research was conducted in the parish Casacay, canton passage, the Oro Province, 2015-2024 ", being the general objective: promote the tourist development of the Pasaje canton, through the operation of an ecotourism lodge in the parish of Casacay, with the purpose of helping its economic development." For basic information, we used the technique of survey to 383 tourists and 5 managers of tourist companies, and to determine the financial feasibility, they carried out: study of market, marketing, technical study, business study, plan and organizational study. The conclusions regarding the lodge were: 1) there is an unsatisfied 5,161 hosting service demand in the first year; (2) the installed capacity is 4,560 hosting services for what is required of an investment of \$121.416,84; and, 3) were obtained a range of \$184.304,13; a 52,74% IRR, and a cost benefit ratio of 1.28, highlighting the financial suitability of its implementation underway.

**Keywords:** Ecotourism, Inn, Feasibility, Income, Good living

El ecoturismo, es la industria encargada de proporcionar alojamiento con comodidad, comida a una o varias personas con variedad de servicios, incluidos los de tipo ecológico, por una paga donde la oferta y la demanda, en precios, tienen gran importancia. En su concepto más básico, no entran en esta categoría las cafeterías, restaurantes entre otras variantes de servicios al público (<https://www.viajejet.com/ecoturismo/>, 2018). Asimismo es una actividad que realiza un turismo consciente y responsable, y que consiste en viajes ambientalmente responsables a las áreas naturales, con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza y cualquier elemento cultural, tanto pasado como presente, que promueva la conservación, produzca un bajo impacto ambiental por parte de los visitantes y proporcione la activa participación socioeconómica de la población local.

Las Hosterías Eco Turísticas brindan servicios de alojamiento y estadía, que, por lo general, se las encuentra en las zonas rurales donde existe una infraestructura turística natural, y que están dotadas de jardines, zonas de recreación, esparcimiento y restaurante, contándose así con lugares claves y estratégicos para ofrecer paquetes recreacionales atractivos para los usuarios. Ellas, además, disponen de todos los servicios básicos, como luz, agua potable, teléfono, internet, servicios de alimentación típicos de la zona y el Ecuador. Ofrecen servicios diferenciados e innovadores, pudiéndose disfrutar de actividades que van de acuerdo a la personalidad y gusto de cada usuario, y que involucran hermosos paisajes, inmejorable clima, exótica belleza natural, gastronomía, entre otros (Ecuador, 2014).

Un proyecto de inversión, según Sagap (2007), como el referente a la organización e implementación de una Hostería de Ecoturismo, no es más que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre otras, una necesidad humana. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor saber si es viable la idea a desarrollar, la misma que posteriormente se puede implementar. Uno de los objetivos de estos proyectos, es aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad. Comprenden desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta la puesta en operación normal. Un proyecto está formado por cuatro estudios principales: estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero y estudio legal y administrativo.

El turismo es un sector prioritario dentro de la economía del Ecuador, lo que se debe a la gran biodiversidad natural y cultural existente en su territorio por lo cual los turistas nacionales y extranjeros se sienten atraídos para visitar aquellos lugares y admirar sus encantos. La parroquia Casacay en el cantón Pasaje, posee una gran riqueza natural que podría ser turísticamente explotada, lo que aun realmente no se lo ha hecho, posiblemente por falta de inversión pública y privada, por la no disponibilidad de suficiente infraestructura turística lo que aún ocasiona la poca afluencia de turistas al lugar, y se traduce en una baja participación del turismo, que según el GAD Pasaje, corresponde al 3% de la economía primaria del cantón. El bajo desarrollo turístico de la parroquia Casacay, es el principal problema que existe en la zona y que se refleja en el escaso desarrollo económico del lugar.

Respecto al problema antes mencionado, se han realizado investigaciones como las de: López (2010) en la provincia de Bolívar; y, Maldonado (2007) en la parroquia de Míndo, provincia de Pichincha. En Casacay, Crespo, Ruiz y Solano (2017), señalan que la falta de servicios turísticos en esta zona está dada por la deficiente atención de los organismos competentes, que son llamados a proponer y generar programas de fomento y emprendimiento en las comunidades rurales, y a mejorar la prestación de servicios turísticos. De

acuerdo al diagnóstico inicial, los turistas llegan a la zona en busca de actividades deportivas, gustan de las artesanías y recuerdos que puedan obtener de su visita, considerando al río Casacay como el mayor atractivo del lugar. Los residentes están a gusto con el turismo, y muy acostumbrados al mismo. Además, existe un grupo de personas que aprovechan la recurrencia de visitantes. Pero, aun así, este recurso no se ha explotado lo suficiente para impulsar un desarrollo local sostenible que genere mejoras al sector y a la calidad de vida de los residentes de Casacay.

No obstante lo señalado, aún no existen estudios investigativos referentes exclusivamente a la implementación de Hosterías Eco Turísticas en la parroquia Casacay. Por ello, el presente trabajo investigativo, se refiere al estudio de la factibilidad financiera de implementar una Hostería Eco-Turística en la parroquia Casacay perteneciente al cantón Pasaje, Provincia de El Oro, período 2015-2024, la misma que estaría encaminada a aprovechar las riquezas turísticas de la parroquia, y de esta manera, convertirlas en generadoras de fuentes de ingreso para fomentar el desarrollo turístico y económico del lugar ofreciendo una infraestructura adecuada para recibir el afluente de turistas y promover, a su vez, un mayor número de visitantes para el cantón Pasaje, brindando servicios diferenciados y de calidad que satisfagan todas las necesidades de hospedaje y distracción para los usuarios.

El estudio investigativo, se justificó económicamente, ya que mediante la implementación de la Hostería se crearían fuentes de empleo directas e indirectas para los pobladores de la parroquia; se contribuirá además mediante la visita de turistas extranjeros a la generación de divisas, lo que representa un eje fundamental para la transformación de la matriz productiva del país. Asimismo, permitiría entregar un aporte económico-empresarial tendiente al desarrollo del cantón Pasaje diseñando una nueva alternativa competitiva mediante una Hostería Eco Turística que contribuya a hacer de este cantón, el centro turístico de la provincia de El Oro y un aporte significativo al desarrollo económico. La implementación de la Hostería, se enmarca en las políticas turísticas del gobierno, se inserta en la consecución de objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, como: mejorar la calidad de vida de la población; fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía; construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, la plurinacionalidad y la interculturalidad; y, garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

Los objetivos específicos del presente trabajo investigativo fueron: Determinar la factibilidad financiera para la creación de la Hostería Eco-Turística Casacay enfocada a incentivar el desarrollo turístico en el cantón Pasaje; definir una estructura organizacional que permita un eficiente desarrollo operacional de la Hostería; y, proponer un plan de comercialización de servicios para la hostería Eco-Turística que se ajuste a las necesidades de los turistas y que permita un buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **Importancia del problema**

El problema investigativo es importante porque permite llegar a precisar si esta alternativa del ecoturismo planteada para la parroquia Casacay, cantón Pasaje, provincia de El Oro es factible financiera y administrativamente. Se precisa determinar si el mencionado ecoturismo, mediante una Hostería, es una actividad económica generadora de fuentes de trabajo, de ingresos económicos para los productores involucrados y si contribuye al logro del bienestar de los turistas y de la población.

## Metodología

Este estudio investigativo se caracterizó por ser de tipo descriptivo, ya que se buscó determinar las características y necesidades tanto de los turistas como de los pobladores de la parroquia Casacay, y de Campo, debido a que se recolectó información primaria por medio de encuestas en función de los objetivos específicos.

La población corresponde a 166.905 turistas nacionales y extranjeros, hombres y mujeres, que visitan por turismo la provincia de El Oro y el cantón Pasaje. Con estas cifras proporcionadas por el Ministerio de Turismo de la provincia de El Oro, para el año 2014, se procedió a calcular el tamaño de la muestra de turistas, y de acuerdo al cálculo realizado dio como resultado que la muestra es de 383 turistas a encuestarse.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron: 1) La encuesta a 383 turistas y a 5 directivos de empresas que brindan el servicio de hospedaje en este cantón Pasaje; 2) Para determinar la factibilidad financiera: se llevaron a efecto las siguientes acciones, muchas de las cuales ya fueron establecidas por Romero C. (2015), en su estudio “Proyecto de Inversión para la implementación de una Hostería eco-turística en la parroquia Casacay, cantón Pasaje, provincia de El Oro, 2014”, en el que hubo participación de los autores del presente artículo científico, pero ahora con el manejo de información actualizada y más exacta: 1) para el Estudio de Mercado: determinación de las características de los clientes o consumidores, determinación de la demanda y oferta actuales y potenciales y la demanda insatisfecha; 2) para el Estudio Técnico: se tomó en cuenta la demanda insatisfecha del servicio de hospedaje, con lo que se definió, la localización, tamaño, y proceso productivo o ingeniería; 3) para el Estudio Financiero: se establecieron los ingresos del proyecto, las inversiones, financiamiento y costos, los estados financieros, y la evaluación financiera considerando en esta última: el Valor Actual Neto –VAN-, la Tasa Interna de Retorno –TIR-, Relación Beneficio Costo –B/C, el Período de Recuperación de Capital –PRI-, el Análisis de Sensibilidad y el Punto de Equilibrio –PE-; 4) para la estructura organizacional: fue necesario basarse en cada una de las normas, leyes, reglamentos y acuerdos emitidos por cada uno de los organismos gubernamentales y seccionales encargados del control de las actividades a desarrollar en la Hostería Eco turística; y, 5) para el plan de comercialización de servicios de la Hostería: se consideraron aspectos referentes a: servicios de la Hostería, el precio, los canales de distribución, y la comunicación-promoción.

## Resultados

### 1. Factibilidad de la Hostería de Eco Turismo Casacay

#### Estudio de Mercado

En la Hostería se ofrecerá el servicio de hospedaje, que incluye los servicios de alimentación, canchas deportivas, parqueadero privado y un amplio espacio verde, en donde el turista pueda gozar de las bondades que le ofrece la naturaleza. Además, se brindará como servicios adicionales los deportes de aventura como el rapel, snorkel, pesca deportiva, ciclismo turismo, senderismo y buggys, donde el cliente puede acceder a todos los servicios expuestos cancelando únicamente el valor por hospedaje.

#### Demanda

Para determinar la demanda potencial del servicio de la Hostería Eco turística en el cantón Pasaje, se tomaron en cuenta a los turistas que visitan el cantón y hacen uso del servicio de hospedaje, es decir al 97% de la población de turistas. Para poder proyectar la demanda potencial de turistas para los 10 años de vida útil del

proyecto, se tomó en cuenta la tasa de crecimiento de turistas del cantón Pasaje que corresponde al 8% anual, y el resultado de la respuesta de los turistas sobre si hacen uso del servicio de hospedaje. La demanda real, estuvo constituida por las personas que al visitar el cantón Pasaje hacen uso de hospedaje en hosterías, información que fue tomada de los resultados de la encuesta aplicada a los turistas. También, se llegó a determinar en 1,56 visitas al año, la cantidad de servicios de hospedaje en hosterías demandados por los turistas. Luego, se determinó la demanda real total anual, multiplicando el número de turistas de la demanda real por el consumo promedio anual por turista del uso del servicio de hospedaje en hosterías. La demanda efectiva anual para la Hostería, se la estableció tomando en cuenta la demanda real multiplicada por el porcentaje de demanda efectiva que fue de 81%.

#### La oferta

Según investigación directa, es preciso manifestar que existen 1 hostería, 2 hoteles y 2 hostales en el cantón Pasaje, que representan la oferta actual de hospedaje. Se realizó la proyección de la oferta, tomando en consideración la oferta total de hospedaje anual para el cantón Pasaje y el 20% que sería la tasa de oferta total de servicios de hostelería.

Una vez establecida la demanda efectiva proyectada y la oferta total proyectada, se calculó la demanda insatisfecha del servicio de hospedaje, como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 1.**

Demanda insatisfecha del Servicio de Hospedaje en Hostería

<b>Años</b>	<b>Demanda Efectiva Proyectada</b>	<b>Oferta Proyectada</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
0	8.893	3.732	5.161
1	9.605	4.031	5.574
2	10.373	4.353	6.020
3	11.203	4.701	6.502
4	12.099	5.077	7.022
5	13.067	5.484	7.583
6	14.113	5.922	8.191
7	15.242	6.396	8.846
8	16.461	6.908	9.553
9	17.778	7.460	10.318
10	19.199	8.057	11.142

Fuente: Investigación directa

#### Estudio Técnico

En el Estudio Técnico se determinaron la localización de la Hostería, el tamaño de la misma, la capacidad instalada, capacidad utilizada, el proceso productivo o ingeniería del proyecto y los requerimientos de materiales, equipos e insumos necesarios para la prestación de los servicios.

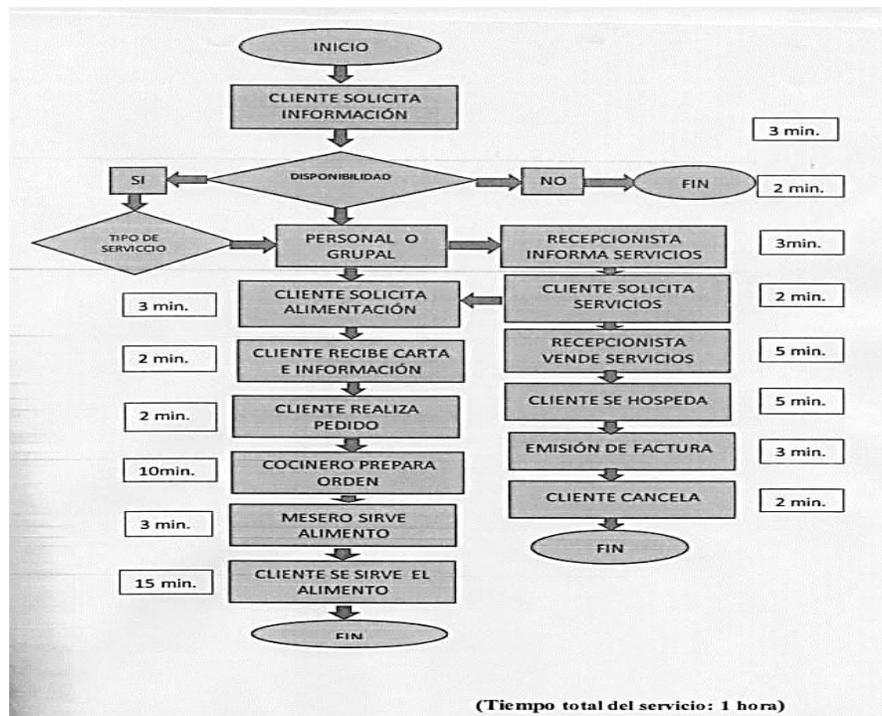
#### Tamaño de la Hostería

Respecto a la capacidad instalada, el número de cabañas sería 8 en su totalidad, que darán cabida a 19 turistas por día, tal como se detalla a continuación: 2 Cabañas matrimoniales x 2 personas = 4 turistas; 4 Cabañas



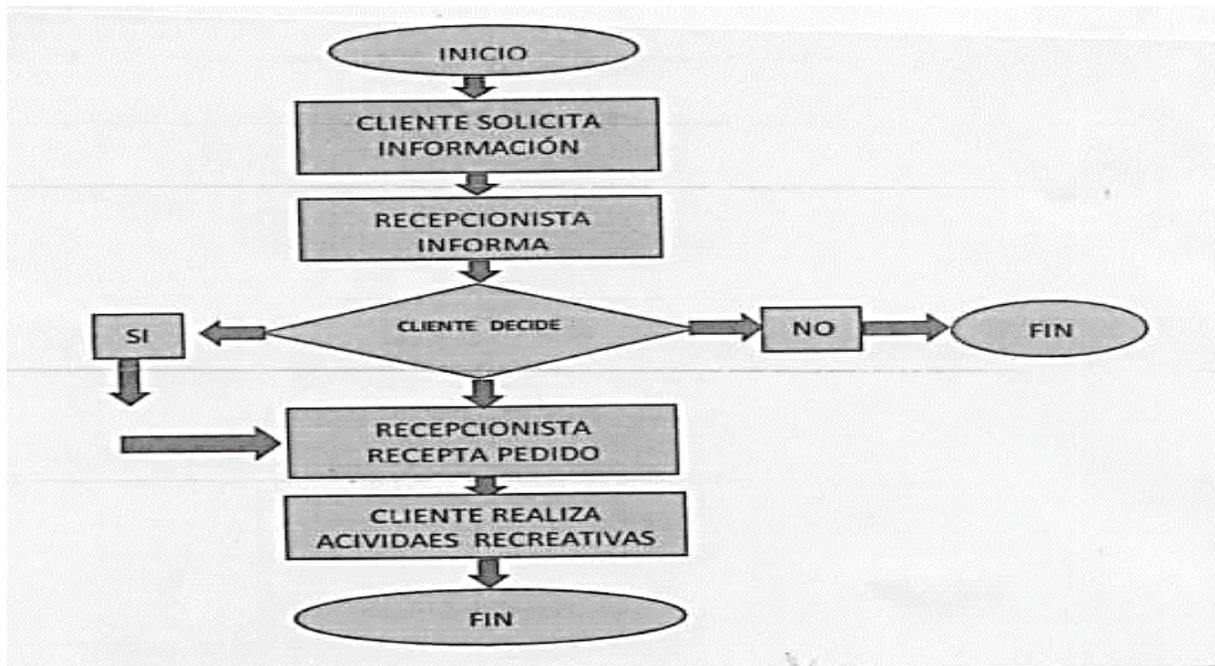
cuádruples, cocina, restaurante, pista de baile, parqueaderos, canchas deportivas y espacios verdes (Romero, 2015).

El principal servicio de la Hostería será el alojamiento, conjuntamente con la alimentación con opción al deporte de recreación, con la política de la empresa “Todo incluido en un solo servicio”. El proceso de prestación del servicio consiste en: compras de insumos, mantenimiento y limpieza de las instalaciones, atención de pedidos con los proveedores de insumos, atención de pedidos de los clientes. Seguidamente, se presentan los flujogramas de prestación del servicio de hospedaje, alimentación y el servicio de recreación.



**Figura 2.**

Proceso de prestación del servicio de hospedaje y alimentación en la Hostería Eco Turística Casacay



**Figura 3.**

Proceso de prestación del servicio de recreación en la Hostería Eco Turística Casacay.

Para ofrecer los servicios de hospedaje, alimentación y de recreación, se requerirá de maquinarias, equipos y Materiales. Además la Hostería contará con un equipo de 14 personas, distribuidas en 7 administrativos y 7 personas que formarán parte de la mano de obra directa.

#### Estudio Financiero

##### Inversiones

Las inversiones totales para el servicio de hospedaje, alimentación y recreación de la Hostería, se las establecieron en \$ 121.416,84. Por otra parte, se requiere de \$ 5.039,00 para inversión diferida; como capital de trabajo o activo circulante, se precisa de \$ 10.776,97; y, una inversión en activos fijos netos de \$ 105.600,87. Esto significa una inversión total de \$ 121.416,84. De este valor, el 32,94% será financiado mediante una línea de crédito productivo para el sector turístico por parte del Banecuador, por \$ 40.000,00, a una tasa de interés del 10% anual (Romero, 2015).

##### Presupuestos de ingresos y costos

La estructuración de los costos se basó en los datos proporcionados por el estudio técnico. Dentro de los costos fijos se encuentran los costos fijos imputados, donde constan las depreciaciones que son utilizadas como estimativos para la evaluación financiera. Además, para que la amortización de activos diferidos no se constituya en una carga excesiva en el primer año de operaciones de la empresa, se ha prorrateado el valor total para 5 años. Los costos totales, entre los que constan el costo primo, los gastos administrativos, los gastos de ventas, las depreciaciones y los gastos financieros, fueron establecidos para la vida útil de la Hostería que es 2015-2024 (Romero, 2015).

Los ingresos de la Hostería constituyeron el producto de la venta de servicios de alquiler de habitaciones, servicios de recreación y alimentación en su conjunto. Para obtener este rubro, se tomó en cuenta el precio de venta establecido en el Plan de Comercialización, multiplicado por la capacidad utilizada anual de servicios

proyectados. En el año de estabilización de la Hostería (año 4: con una capacidad instalada de 6.384 servicios de hospedaje y a un precio de \$ 45,00), los ingresos totales serían de \$ 287.280,00. Este rubro de ingresos fue reformulado, en relación a los valores establecidos por Romero (2015), de manera más realista (Producción durante 7 días/semana y real capacidad utilizada en servicio de hospedaje).

**Tabla 2.**  
Ingresos totales de la Hostería Eco turística Casacay (\$)

<b>Años</b>	<b>Precio de Venta del Servicio (\$)</b>	<b>Capacidad Utilizada en Servicios de Hospedaje</b>	<b>Ingresos Totales (\$)</b>
1	45	3.192	143.640
2	45	4.788	215.460
3	45	5.746	258.570
4	45	6.384	287.280
5	45	6.384	287.280
6	45	6.384	287.280
7	45	6.384	287.280
8	45	6.384	287.280
9	45	6.384	287.280
10	45	6.384	287.280

Evaluación Financiera  
Fuente: Investigación directa

#### Punto de equilibrio

En función de la Capacidad Instalada, en la Hostería, el Punto de Equilibrio en el año 5, se lograría cuando se utilice solamente el 33,71% de la capacidad instalada, y en el año 10, cuando esta capacidad sea del 26,46%. Además, en Función de la Ventas, el Punto de Equilibrio, se alcanzará cuando en el año 5, las ventas sean de \$ 100.377,40, y en año 10, de \$ 143.085,95. El Estado de Pérdidas y Ganancias reformulado, permite comparar los ingresos con los egresos generados en un período de 10 años (2015-2024), poniéndose en evidencia, las utilidades o pérdidas anuales.

El Flujo de Caja, posibilita establecer las entradas y salidas de dinero o requerimientos de efectivo a lo largo de los 10 años de vida útil de la Hostería (2015-2024).

**Tabla 3.**  
Estado de pérdidas y ganancias en la Hostería Eco Turística Casacay (\$)

<b>Períodos</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos por servicios</b>	0	143.640,00	215.460,00	258.570,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00
Costos de Producción de los Servicios	0	71.101,23	106.651,84	127.982,21	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46
<b>Utilidad bruta</b>	0	72.538,77	108.808,16	130.587,79	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54
Gastos administrativos	0	46.182,00	46.182,00	46.182,00	46.182,00	46.182,00	45.174,20	45.174,20	45.174,20	45.174,20	45.174,20
Gastos de Ventas	0	8.190,00	12.285,00	14.742,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00
Depreciaciones	0	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.697,18
<b>Utilidad operativa</b>	0	8.196,45	40.370,84	59.693,47	72.545,22	72.545,22	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.826,16
Gastos financieros	0	3.625,00	2.625,00	1.625,00	625	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad del ejercicio</b>	0	4.571,45	37.745,84	58.068,47	71.920,22	72.545,22	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.826,16
Participación de trabajadores (15%)	0	685,72	5.661,88	8.710,27	10.788,03	10.881,78	11.032,95	11.032,95	11.032,95	11.032,95	11.073,92
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	0	3.885,73	32.083,96	49.358,20	61.132,19	61.663,44	62.520,07	62.520,07	62.520,07	62.520,07	62.752,24
Impuesto a la Renta (22%)	0	854,86	7.058,47	10.858,80	13.449,08	13.565,96	13.754,41	13.754,41	13.754,41	13.754,41	13.805,49
<b>Utilidad neta</b>	0	3.030,87	25.025,49	38.499,40	47.683,11	48.097,48	48.765,65	48.765,65	48.765,65	48.765,65	48.946,74
Utilidad para futuras capitalizaciones (Reserva Legal 10%)	0	303,09	2.502,55	3.849,94	4.768,31	4.809,75	4.876,57	4.876,57	4.876,57	4.876,57	4.894,67
<b>Utilidad líquida</b>	0	2.727,78	22.522,94	34.649,46	42.914,80	43.287,73	43.889,09	43.889,09	43.889,09	43.889,09	44.052,07

Fuente: Investigación directa

**Tabla 4.**

Flujo de Caja con financiamiento de la Hostería Eco Turística Casacay (\$)

<b>Años</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos por ventas</b>		143.640,00	215.460,00	258.570,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00	287.280,00
Costos directos	0	71.101,23	106.651,84	127.982,21	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46	142.202,46
<b>Utilidad bruta</b>	0	72.538,77	108.808,16	130.587,79	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54	145.077,54
Gastos administrativos	0	46.182,00	46.182,00	46.182,00	46.182,00	46.182,00	45.174,20	45.174,20	45.174,20	45.174,20	45.174,20
Gastos de Ventas	0	8.190,00	12.285,00	14.742,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00	16.380,00
Depreciaciones	0	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.697,18
<b>Utilidad operativa</b>	0	8.196,45	40.370,84	59.693,47	72.545,22	72.545,22	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.826,16
Gastos financieros	0	3.625,00	2.625,00	1.625,00	625	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad del ejercicio</b>	0	4.571,45	37.745,84	58.068,47	71.920,22	72.545,22	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.553,02	73.826,16
Participación de trabajadores (15%)	0	685,72	5.661,88	8.710,27	10.788,03	10.881,78	11.032,95	11.032,95	11.032,95	11.032,95	11.073,92
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	0	3.885,73	32.083,96	49.358,20	61.132,19	61.663,44	62.520,07	62.520,07	62.520,07	62.520,07	62.752,24
Impuesto a la Renta (22%)	0	854,86	7.058,47	10.858,80	13.449,08	13.565,96	13.754,41	13.754,41	13.754,41	13.754,41	13.805,49
<b>Utilidad neta</b>	0	3.030,87	25.025,49	38.499,40	47.683,11	48.097,48	48.765,65	48.765,65	48.765,65	48.765,65	48.946,74
(+) Depreciaciones	0	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.970,32	9.697,18
<b>Flujo de caja bruto</b>	0	13.001,19	34.995,81	48.469,72	57.653,43	58.067,80	58.735,97	58.735,97	58.735,97	58.735,97	58.643,92
<b>(-) Inversión Capital de Trabajo</b>	10.776,97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(-) Inversión activos fijos netos</b>	105.600,87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(-) Inversiones diferidas</b>	5.039,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(+/-) financiamiento</b>	40.000,00	8.618,83	9.480,70	10.428,80	11.471,67	0	0	0	0	0	0
<b>flujo de caja con financiamiento</b>	-81.416,84	21.620,02	44.476,51	58.898,52	69.125,10	58.067,80	58.735,97	58.735,97	58.735,97	58.735,97	58.643,92

#### Valor Actual Neto -VAN-

Para actualizar los flujos netos de efectivo, el factor de actualización, se determinó tomando en cuenta la Tasa Mínima de Aceptación de Rentabilidad para el Ecuador –TIMAR-, calculado en 14,26%, considerándose la tasa pasiva referencial del Banco Central, más la inflación acumulada, y más el riesgo país correspondiente al mes de julio del año 2014. Esto último es considerado debido a que el Proyecto de la Hostería puede ser afectado por los factores políticos y económicos que se pueden dar en la economía ecuatoriana. Sumados estos tres porcentajes se obtuvo:

$$\begin{aligned} \text{TIMAR} &= \text{Tasa Pasiva} + \text{Inflación acumulada} + \text{Riesgo País} \\ \text{TIMAR} &= 4,98\% + 3,59\% + 5,69\% = 14,26\% \end{aligned}$$

El VAN representa el valor presente de los beneficios después de haber recuperado la inversión realizada en el proyecto. El VAN para la Hostería, se lo estableció en \$ 184.304,134, que, por ser positivo, indica la conveniencia financiera de poner en marcha la mencionada Hostería.

#### Tasa Interna de Retorno –TIR-

La Tasa Interna de Retorno –TIR-, que mide la rentabilidad financiera de la Hostería, se la determinó en 52,74%, que por ser superior a la TIMAR (14,26%), hace notar la conveniencia financiera de organizar y ponerla a funcionar de inmediato a la Hostería.

#### Relación Beneficio/Costo -B/C-

Con este indicador, Beneficio/Costo, se midió el rendimiento obtenido por cada dólar invertido en la implementación de la Hostería Eco Turística. Para la Hostería el B/C fue de 1,28, lo que significa que por ser este valor superior a 1, es recomendable financieramente poner a funcionar la Hostería y que, por cada dólar invertido en la implementación de la Hostería, se obtendrá \$1,28, esto es, una ganancia \$0,28.

#### Período de recuperación de capital

Consiste en el tiempo que tardaría la Hostería en recuperar el capital invertido. Se recuperaría la inversión inicial de capital, en un tiempo de 5 años, 4 meses y 13 días.

#### Análisis de sensibilidad

La Hostería no es sensible a incrementos en los costos de hasta 23%, como tampoco a decrementos en los ingresos de hasta 11%, lo que denota que se trata de un proyecto financieramente sólido.

## 2. Estructura Organizacional de la Hostelería

Se ha considerado conveniente mantener la misma estructura organizacional que fue planteada por Romero (2015), por estar bien concebida y por haber participado en su revisión.

#### Organización legal

La elección de la denominación y constitución de la Empresa, se basó en preceptos como: responsabilidad por parte de los socios, tipo de participación o acciones, disolución de la compañía, decidiéndose que la Compañía de Responsabilidad Limitada es la que se ajusta a las necesidades de la Hostería, la que tendría como objeto social el servicio de hospedaje, alimentación y recreación en la parroquia Casacay del cantón Pasaje, provincia de El Oro.

En lo que se refiere a constitución y trámites pertinentes, se tendrían que cumplir con todos los requisitos: 1) la obtención de licencias y permisos: previos al registro en el Ministerio de Turismo y licencia anual de funcionamiento del Ministerio de Turismo; 2) Licencia Única Anual de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Pasaje; 3) el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos; 4) la obtención de la Patente Municipal; 5) el permiso de funcionamiento de la ARCSA; 6) la Licencia Ambiental; 7) el uso y aprovechamientos de aguas. Fue necesario determinar el modelo de estructura administrativa que le permita a la Hostería realizar funciones eficientes. Por ello, se tuvo que basarse en las políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales que se encuentran en el Código de Trabajo, con el fin de generar servicios de calidad. Además, se establecieron los 4 niveles jerárquicos: Nivel Legislativo; Nivel Ejecutivo; Nivel Asesor; Nivel Auxiliar o de Apoyo; y, el Nivel Operativo.

### 3. Plan de Comercialización de los Servicios de la Hostería

La puesta en marcha de la Hostería Eco Turística Casacay implica buscar los medios que faciliten la comercialización de los servicios. Es por esto que el plan de comercialización surge de las necesidades expresadas por los futuros clientes, con el propósito de lograr que la mencionada Hostería se ajuste a esas necesidades y cumpla el fin económico- social para el que se creó.

#### Servicios de la Hostería

En la Hostería Eco-Turística, se ofrecerá el alojamiento en cabañas rústicas, se brindará el servicio de alimentación (desayunos americanos, sostenidos, almuerzos y meriendas con menú variado de gastronomía ecuatoriana), de canchas deportivas, parqueadero privado y un amplio espacio verde en donde el turista pueda gozar de las bondades que le ofrece la naturaleza. Además, pondrá a disposición una serie de servicios adicionales como deportes de aventura, como el rapel, snorkel, ciclismo turismo, senderismo y buggys, donde el cliente puede acceder a todos los servicios expuestos cancelando una tarifa única incluida en el valor por hospedaje. De esta forma, se establece una marcada diferencia con los establecimientos existentes en el lugar que ofrecen el tradicional servicio de alojamiento.

#### Precios de los Servicios

En la Hostería Eco Turística Casacay, el precio del servicio se establecerá en función del método basado en el costo total. Para su cálculo, se obtuvo el costo unitario del servicio dividiendo el costo total de cada uno de los 10 años de vida útil del proyecto para la capacidad instalada anual que es de 6.384 servicios. Determinado el costo unitario, se consideró un margen de utilidad del 41%, que para el primer año es de \$12,50; de la sumatoria del costo unitario y el margen de utilidad deseada, se determinó finalmente el precio de venta para cada uno de los años del proyecto.

#### Canales de Comercialización

La Hostería Eco Turística manejará el sistema de venta directa, es decir, directamente con los clientes (Hostería → Cliente final). La entrega de información y venta de servicios ofrecidos se lo realizará por parte de la Recepcionista. Además de ello, los turistas podrán hacer reservaciones telefónicas y por internet mediante las redes sociales creadas para la Hostería como son Facebook y Twitter.

#### Promoción y Publicidad

La promoción o comunicación serviría en la Hostería para informar, persuadir, y recordarle al mercado la existencia del servicio y su venta, con la esperanza de influir en las percepciones, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

Basados en los resultados obtenidos del estudio de mercado, se realizarán promociones especiales para aquellas personas que se hospeden más de 4 días en la Hostería y descuentos para aquellos grupos mayores a 10 turistas. Se entregarán pequeños obsequios como llaveros y esferos, en donde se publicite la Hostería Eco Turística Casacay para que los clientes puedan recordar con facilidad y reconocer los servicios de los que fueron beneficiarios y al mismo tiempo, puedan recomendar a familiares y amigos a hacer uso de este servicio. Los medios de comunicación para publicitar serán la radio y las redes sociales. Se pasarán 90 cuñas comerciales mensuales: 50 cuñas por Radio Canela 101.7; y 40 cuñas por Radio Superior 92.70, además de la radio, la Hostería se promocionará por las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, difundiéndose toda la información respecto a los servicios ofrecidos.

## Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo se llegó a establecer las siguientes conclusiones:

En el estudio de mercado, se determinó que existe una demanda insatisfecha de 5.161 servicios de alojamiento en Hostería para el primer año. La capacidad instalada de la Hostería Casacay, determina que ésta estaría en capacidad de hospedar a 4.560 turistas anuales, trabajándose al 50% de su capacidad instalada para el primer año; al 75%, en el segundo año; al 90%, en el tercer año; y, desde el cuarto y hasta el décimo año, al 100%. Para poner en marcha la Hostería se requiere de una inversión total de \$ 121.416,84.

En el estudio financiero, se obtuvieron indicadores como: un VAN de \$184.304,13; una TIR de 52,74% que es mayor a la TIMAR, y una Relación Costo Beneficio de 1,28. Estos valores destacan que la implementación de la Hostería Eco Turística en la parroquia Casacay, cantón Pasaje, es recomendable desde el punto de vista financiero. Esto se refuerza porque la Hostería no es sensible a incrementos en los costos de hasta 23% y disminuciones de los ingresos de hasta 11% y porque el punto de equilibrio se lo conseguiría al utilizar solamente en el año 5, el 33,71% de la capacidad instalada y en el año 10, el 26,46%, y al vender en el año 5, \$ 100.377,40 en servicios de la Hostería, o en el año 10, \$ 143.085,95. Esto denota, que el ecoturismo sí es una alternativa para el desarrollo económico y social de la parroquia Casacay del cantón Pasaje, provincia de El Oro.

Para la Hostería Eco Turística Casacay, se definió una estructura legal y administrativa funcional con los niveles jerárquicos respectivos, dada la naturaleza de una Compañía de Responsabilidad Limitada. Respecto al canal de distribución de los servicios de la Hostería Casacay, éste será directo hacia los usuarios.

## Referencias

Crespo, M., Ruiz, J. y Solano, J. (2017). *El turismo rural y su incidencia en el desarrollo local según residentes de la parroquia Casacay*. X Congreso Virtual Internacional de Turismo y Desarrollo. Recuperado el 20 de abril 2018 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/turismo/59-el-turismo-rural-y-su-incidencia.pdf>

Ecoturismo. Recuperado 24 abril 2018 de <https://www.viajejet.com/ecoturismo/2018>.

Ecuador. Ministerio de Turismo (2014). *Acuerdo Ministerial 001*. Recuperado el 8 de enero de 2014 de [www.min0tur.gob.ec](http://www.min0tur.gob.ec)

Ecuador (2013). *Plan nacional del buen vivir*. Recuperado junio de 2014, de [www.rafaelcorrea.com](http://www.rafaelcorrea.com).

Ecuador (2010). *Plan de ordenamiento territorial parroquial de Casacay 2010-2025*. PDOT CASACAY. Pasaje.

López, G. (2010). *Propuesta para la creación de la Hostería Eco turística el Guarango, recinto Cuatro Esquinas, provincia de Bolívar*". Bolívar.

Maldonado, J. (2007). *Proyecto de creación de una hostería ecológica en la parroquia de Mindo, como aporte al fomento del turismo de la Zona*". Quito, Ecuador.

Miranda, J. A. (2009). *Gestión de proyectos de inversión*. Quito, Ecuador: Editores Bogotá.

Romero, J.S (2015). *Proyecto de inversión para la implementación de una hostería eco-turística en la parroquia Casacay, cantón Pasaje, provincia de El Oro, año 2014*. Universidad Nacional de Loja.

Sagap, C. (2007). *Formulación y evaluación de proyectos*. México, México: Mc Graw Hill.

## Importancia de un centro de interpretación, para el rescate cultural de la comunidad Shuar en la parroquia Timbara

**Jorge Luis Agreda Ordoñez**  
Universidad Nacional de Loja  
jorgeagreda2603@gmail.com

**Maruxi Yadira Loarte Tene**  
Universidad Nacional de Loja  
mayalote@gmail.com

**Pavel Fernando González Bustamante**  
Universidad Nacional de Loja.  
chescopenicho@gmail.com

### Resumen

Los centros de interpretación cumplen con el papel fundamental de educar a través de los diferentes recursos culturales, e incluso despertando el interés en los turistas por una determinada etnia o comunidad. Se debe destacar que uno de los objetivos de la interpretación es que los visitantes cuenten con un sitio en el que puedan socializar, escuchar y experimentar. La propuesta del centro de interpretación para la comunidad Shuar de la Parroquia Timbara, permitirá un adecuado manejo de los recursos culturales, información a los visitantes, y el acompañamiento de un guía social para lograr comprensión, todo ello enfocado al desarrollo turístico de la localidad. Para esta propuesta, se localiza la investigación analítica, socializante, método histórico, comparados y también técnicas como la entrevista a los miembros de la comunidad y representantes; los instrumentos de recolección de datos está: matriz de socialización turístico para comunidades de Karla Ricaurte; metodología para inventario de atractivos turísticos del Ministerio de Turismo de Ecuador, como también de técnicas como la de MARP, para la socialización de la propuesta del centro a la comunidad Shuar. Esta es una alternativa para poder rescatar el valor cultural de los pueblos. A partir de los resultados presentados se puede socializar la importancia de crear este tipo de espacios para propiciar una adecuada interpretación cultural y transmitir los conocimientos e historia a futuras generaciones.

**Palabra clave:** Turismo cultural, Shuar, ancestral, Interpretación, Centro.

### Abstract

The interpretation centers fulfill the fundamental role of educating through the different cultural resources, and even awakening the Interest in tourists for a specific ethnic group or community. Must be emphasize that one of the objectives of the interpretation is that the visitors with a place where they can observe, listen and experience, the proposal of the interpretation center for the Shuar community of Timbara Parish, allow proper management of cultural resources, information to visitors, and the Accompaniment of a native guide for better understanding, all of it focused on the tourist development of the town. For this proposal, analytical, descriptive, historical methodological research was used, compared and also techniques such as interviewing the members of the community and representatives, the data collection instruments are: tourism diagnosis matrix for Karla communities Ricaurte, methodology for inventory of tourist attractions of the Ministry of Tourism of Ecuador, as well as techniques such as MARP, for the socialization of the proposal of the center to the community Shuar. From the results you can see the importance of creating this type of tourism products, which are the generators of local tourism.

**Keywords:** Cultural tourism, Shuar, Ancestral, Interpretation, Center.

## **Introducción**

Un término muy utilizado actualmente e incluido en la gestión patrimonial es lo referente a la interpretación del patrimonio como “elemento clave a la hora de transmitir un mensaje a la sociedad sobre un bien patrimonial en un espacio determinado y asociado a un tiempo de ocio por parte del espectador”. La misma ha sido estudiada y definida de disímiles formas, a continuación, se presentan las diferentes perspectivas de su conceptualización. La interpretación del patrimonio es considerada como un método de dinamización de lugares históricos, monumentos y comprende el conjunto de dispositivos a través de los cuales se intenta dar vida o significado a los objetos patrimoniales que están separados o despojados de su contexto original”. (Jaume Sureda Negre F. G., 2010).

La nacionalidad Shuar tiene presencia binacional; se encuentra en el Ecuador y Perú. En Ecuador el núcleo fundamental de su población se encuentra ubicado en las provincias de Morona Santiago, Pastaza y Zamora Chinchipe, existiendo otros asentamientos en Sucumbíos y Orellana en la Amazonía y, en la Región Litoral, en Guayas y Esmeraldas. A consecuencia de la expansión de la frontera de extracción petrolera y minera, de la presión demográfica y de los incontrolables procesos de colonización, paulatinamente los Shuar perdieron una parte de sus territorios ancestrales, y se vieron empujados a ocupar tierras ribereñas y de selva baja en territorios vecinos, pertenecientes a los Achuar, en el Transkutukú de Morona Santiago, y a los Huaorani, Zápara, entre otros en la provincia de Pastaza. (Luis, 2016).

El Centro de Interpretación diseñado para la Federación Shuar, es un lugar que pretende informar a través de la interpretación sobre las características, formas de vida, historia, vestimenta, actividades artesanales, gastronomía costumbres, de esta comunidad.

Entendiendo por patrimonio cultural inmaterial, los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas junto con los instrumentos, objetos artefactos y espacios culturales que le son inherentes a las comunidades, los grupos y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio Cultural inmaterial, que se transmite de generación en generación, es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno, su interacción con la naturaleza y su historia, infundiéndoles un sentimiento de identidad y continuidad y contribuyendo así a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana. (María Fernanda Espinoza INPC, 2003).

## **Importancia del problema**

Todo país tiene una historia, que comprende tradiciones, culturas, leyendas, que son el legado sobre el cual se ha construido su presente y futuro. Por esta razón mientras más riqueza cultural-tradicional exista en un pueblo, son más sólidas sus bases para su desarrollo e identidad. Lamentablemente esta riqueza ha sido poco entendida, subvalorada e incluso desvalorizada por la población, actualmente el Ecuador ha definido actividades importantes para recuperar y conservar toda la riqueza cultural del país. En la actualidad los indígenas rechazan y se han autodenominado shuar que significa, gente o persona. Se caracterizan por ser amables y hospitalarios, teniendo una población alrededor de 110.000 habitantes; lo cual se encuentran ubicados en las provincias de la región Amazónica como: Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, identificándose con su Idioma shuar- chicham perteneciente a la lengua lingüística jivaroano.

En la provincia de Zamora Chinchipe se creó en el año de 1995 la Federación Shuar de Zamora Chinchipe, desde su creación viene incentivando y apoyando a las comunidades para que legalicen sus territorios en forma global o colectiva. En este contexto la Federación Shuar de la provincia de Zamora Chinchipe, ubicada en la capital cantonal de la provincia, en el marco del derecho constitucional ha reconocido que los antepasados recorrieron y vivieron en toda la región amazónica. Se registran la población shuar a través de treinta comunidades por toda la provincia y afiliadas a la Federación Shuar de la provincia de Zamora Chinchipe, que ha permitido que esto despierte el interés a que se gestione y autofinancie proyectos con el propósito de rescatar, fortalecer y difundir la cultura de estos pueblos milenarios.

De ello se denota la necesidad de que este espacio sea aprovechado y permita ser un referente para poder difundir las costumbres, tradiciones, y características del pueblo shuar en un solo lugar, siendo este el problema principal el que no cuenten con un lugar específico para el rescate de su cultura ya que sus actividades están dirigidas a la población en general, dedicando especial atención a las visitas de grupos organizados y también desarrollará un conjunto de actividades de comunicación con el público visitante cuyo objetivo es revelar y explicar el papel y el significado del patrimonio histórico y cultural mediante su interpretación contemporánea, y creación de lugares o centros en los que se presente y acerque a estas comunidades y costumbres, con el fin de aumentar la sensibilización del público y de hacer más eficaz su conservación y la adecuada promoción y difusión como una actividad que genera turismo y desarrollo en el territorio, este es una extensión del trabajo de tesis que propicia la promoción de las diferentes salas interpretativas de la comunidad.

### **Metodología**

La metodología utilizada está basada en visitas de campo, y uso del método deductivo e inductivo, analítico y descriptivo que dieron lugar al estudio sobre la comunidad Shuar y su entorno, delimitar el sitio y poder describir el entorno que rodea al Centro Shuar, se utilizó herramientas como matrices y formatos para el diagnóstico turístico, con la ayuda de los métodos antes mencionados se pudo realizar la visita al lugar y levantar la información en matrices de la metodología de Carla Ricaurte, recabamos información de fuentes primarias y secundarias para sustentar el trabajo, se utilizó mapas, se realizó la georreferenciación mediante el GPS. Una vez ya desarrollado el diagnóstico turístico se procedió a realizar un análisis de la oferta turística, trabajo que se lo realizó mediante el uso de las fichas del MINTUR las mismas que permitieron tomar las fotos necesarias y proceder a la jerarquización de las principales manifestaciones culturales que tiene esta comunidad shuar, que posteriormente serán la parte más importante del centro de interpretación, se procedió a realizar el FODA, se seleccionó los elementos para las salas de acuerdo a la jerarquía e importancia de los elementos se tomó en cuenta las medidas de la choza, planos y dimensiones. Además, mediante el programa de Adobe, Autocad se diseñó cada una de las salas interpretativas. Se seleccionó los medios interpretativos que se consideraron como propuesta para la puesta en marcha del centro.

Posteriormente se determinó, la estructura organizacional y funcional para el centro de interpretación, considerando para ello el análisis con las personas que cuenta y necesita el centro, como también se elaboró el manual de funciones u operaciones con el que debe contar el centro de interpretación y finalmente se realizó una descripción del perfil profesional para los diferentes puestos administrativos. También como apoyo se determinaron las entrevistas a los actores involucrados en el centro que aportaron en la información para la presentación del guion a los futuros visitantes.

## Resultados

La propuesta del centro de interpretación permite crear un espacio que revela el significado y la relación del patrimonio cultural (forma de vida de la comunidad, costumbres, tradiciones, etc.) de la comunidad Shuar con el visitante (turistas, colonos públicos en general) que llega hasta este lugar, a través de experiencias directas y aplicando los diferentes medios interpretativos diseñados en la presente investigación.

El objetivo del centro de Interpretación Cultural Etnográfico Shuar es dar información, orientación y, sobre todo, sensibilizar a los visitantes a través de experiencias visuales relevante, exhibición de información que permita promover la interpretación de la cultura Shuar, ayudando a la conservación de los recursos culturales, y buscando la función principal de educar a través de medios y materiales interpretativos a los visitantes para que estos entiendan y comprendan la importancia de estas comunidades y el desarrollo turístico que genera.

Se puede presentar los siguientes resultados como producto de la investigación, entre ellos se destacan: tres atractivos naturales de jerarquía dos, como también veinte manifestaciones culturales, diez de jerarquía dos y uno respectivamente, la demanda es frecuente se estima mediante una entrevista realizada al presidente de la Federación Shuzar y presidente de la Junta parroquial que alrededor de 300 personas en diferentes feriados son quienes visitan este sector debido a que sus alrededores se encuentran dos atractivos muy importante como es la cascada del aventurero y las molineras de caña entre ellas la denominada Tio Juan, el gasto promedio diario de los turistas es de 20 dólares, que en feriados como carnaval suelen ser mucho más visitadas y el gasto puede incrementar.

En la casa grande Shuar en donde se realizó el diseño para el centro consta de las siguientes medidas: 9 metros x 12 de ancho y 32 de largo que permitieron el diseño de 10 salas para exposición. se estructuró primero una marca, la señalética interna del centro: galería histórica, bisutería, cerámica y alfarería, ornamentos y accesorios, la estructura familiar, cabezas reducidas, instrumentos musicales, arquitectura vernácula, shamanismo, el lugar audio visual permite la proyección de un video de las memorias de la comunidad (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC)), galería shuar, vestimenta, gastronomía, artesanías, plantas medicinales, transporte, juegos ancestrales, espacio interpretativo, estas salas están diseñadas para ser expuestas en exhibidores de madera con la respectiva iluminación. (Ver gráfico N° 1 y cuadro N° 1 y 2), también se complementó con señalética y el respectivo guion del recorrido que se estima sea aproximadamente de 45 minutos, programados para un grupo de 10 personas. Todo esto se estima en un presupuesto de 29.026,00 dólares americanos. Considerando que todo lugar debe contar con una administración se determinó la necesidad de incluir en el proyecto a un administrador, dos guías nativos, una persona que se encargue de la limpieza de todo el centro, y un guardia de seguridad, destinando un presupuesto para ello de 32.093,24 dólares.

Adicional a esto se determinó algunas estrategias de promoción a través de diferentes redes sociales, y en revistas turísticas (Ver gráfico N°2). Este centro por su gran importancia se constituye en una visita indispensable en las rutas turísticas diseñadas para visitar la Provincia de Zamora Chinchipe, el Cantón Yanatzta, Cantón El Pangui, y el Cantón de Gualaquiza, lugares donde habitan esta cultura y que aportan para el fomento de actividades turísticas, y permite el incremento de visitas al generar nuevas oportunidades de negocios y emprendimientos turísticos.

## Discusión

El desarrollo de la presente investigación está fundamentado en las diferentes etapas del trabajo que parte desde la observación directa como un preámbulo, hasta su desarrollo partiendo desde el primer objetivo en el cual, fue necesario el uso de la metodología de Carla Ricaurte Quijano. La que permite a través de su matriz, recolectar los datos necesarios del lugar de estudio, el diagnóstico turístico se relacionó al Centro cultural de interpretación etnográfico porque con ello se pudo obtener tener una línea y determinar los componentes para el diseño requerido del mismo a través del inventario y datos correspondientes.

De acuerdo a los libros en lo que se tomó como referencia, se puede destacar el de Sam H Haim el mismo que habla sobre las diferentes etapas para la interpretación ambiental se realizó una adaptación al componente cultural determinando el espacio, diseño y condiciones de visita para el lugar. Sirve muchísimo guiarse en este tipo de textos ya que permiten abrir la imaginación para poder complementar con ideas innovadoras y utilizando medios tecnológicos de acuerdo a las necesidades del mismo.

Los diferentes trabajos de investigación que han desarrollado los diferentes autores como Dawson al permitir interpretar recursos naturales e históricos; posteriormente Fujita hace un acercamiento sobre el patrimonio cultural y destaca la importancia de su transmisión de generación en generación; y es Miranda Morales quien determina organizar y describir los materiales y elementos para el diseño del centro de interpretación, permitieron todos ellos guiar al trabajo para estructurarlo por salas, y por diferentes eventos para una mejor comprensión del visitante.

Fue necesario, trabajar con los miembros de la comunidad Shuar y con los dirigentes de su Federación para complementar la información de las diferentes salas en las que se determina cronológicamente los sucesos: modo de vida, actividades, y la evolución que han tenido en el transcurso del tiempo. Así mismo se destaca sus costumbres y tradiciones, alimentación, rituales, vivienda, sus hazañas, diferentes juegos que hasta la actualidad se mantienen y que son de exclusividad de los niños y niñas, buscando de esta manera que la interpretación su amenidad, pertinente, organizada, y se basa en su tema de la cultura shuar, con el propósito de mostrar y cumplir con los objetivos de la interpretación que se basa en educar a quienes visitan estos lugares preparados y adaptados para valorar y rescatar la cultura de las diferentes nacionalidades existentes en nuestro país y del cual es necesario aprender y seguir manteniendo y cuidándola en este tipo de espacios y a futuro crear eventos para su respectiva promoción y difusión.

De este tipo de actividades que se han desarrollado y que han formado parte del trabajo, se complementa con la visita guiada por un profesional que está encargado según determina la metodología en un recorrido por todo el lugar con una charla interpretativa guiada y que se integra con el adecuado manejo del guión. Este tipo de escenarios tienen una gran importancia para la conservación de la cultura local, sobre todo en comunidades que carecen de teatros, cines o salas audiovisuales.

El acercamiento final que se mantuvo con los representantes de la Federación Shuar, determinó para poder afianzar los contenidos y la propuestas antes descrita, con el compromiso de que este trabajo se realice en un plazo no mayor a dos años, y que se pueda incluir a la misma gente de la comunidad con eventos en vivo y demostraciones de lo que forma parte su cultura, además de poder desarrollar el proyecto de hospedaje para que de esta forma se incremente la actividad turística y a través de las diferentes propuestas de promoción se logre incrementar el número de visitantes.

Las actividades, referentes bibliográficos y metodología permitieron la consecución de los objetivos planteados al desarrollar propuestas que integren a las comunidades y ciudadanía en general.

## **Conclusiones**

Se pudo concluir lo siguiente:

- El Centro Shuar de la parroquia de Timbara está rodeado de un gran número de atractivos naturales y culturales los mismos que permiten una gran variedad de alternativas a quienes visitan este sector.
- El trabajo de campo permitió determinar que la Parroquia de Timbara cuenta con escasa infraestructura turística por lo que es necesario una intervención por parte del Ministerio de Turismo para poder emprender en negocios turísticos.
- La comunidad Shuar está impulsando el turismo mediante el desarrollo de propuestas para crear espacios que permitan mantener y difundir sus costumbres y tradiciones.
- La Federación Shuar está interesada en poner en marcha el desarrollo el Centro de Cultural de Interpretación con el propósito de generar la visita de turistas al lugar y aún más en la zona.
- La propuesta desarrollada para el Centro Cultural de Interpretación cuenta con los estudios y parámetros necesarios para su ejecución.
- Los atractivos culturales y naturales que posee la Comunidad Shuar están entre la jerarquía I y II.
- Se ha establecido diferentes medios de promoción para el Centro Cultural de Interpretación que permiten una mayor difusión y conocimiento del lugar.
- Se determina la falta de convenios entre la Federación Shuar, Gobierno Provincial, Ministerio de Turismo y Ministerio de Cultura.
- Se considera el incremento de personal para que labore en el Centro Cultural de interpretación, que proporcione una adecuada promoción del Centro.
- Se ha diseñado un centro de interpretación de forma guiada, la misma que permite interactuar con los visitantes y cumplir con los objetivos de educación que debe cumplir este lugar.



**Gráfico 1**

Panorámica del Centro de Interpretación Shuar

**Fuente:** Jorge Agreda, Maruxi Loarte, Pavel González, Ecuador, 2017

<b>Nombre:</b> Planos Arquitectónicos del Centro	<b>Ubicación:</b> Centro Cultural Shuar
<b>Función:</b> Visualizar el tamaño de construcción métrica y dimensional.	<b>Tipo:</b> Ilustración Arquitectónica
<b>Colores Usados:</b> - Negro	<b>Dimensiones:</b> - 32 m de largo - 14 m ancho - 9 m alto - 448 m2 de superficie
<b>Mantenimiento:</b>	<b>Observaciones:</b> Los planos fueron facilitados por la Federación Shuar para realizar las mediciones técnicas de la superficie total del lugar.

**Cuadro 1.**

Planos del Centro

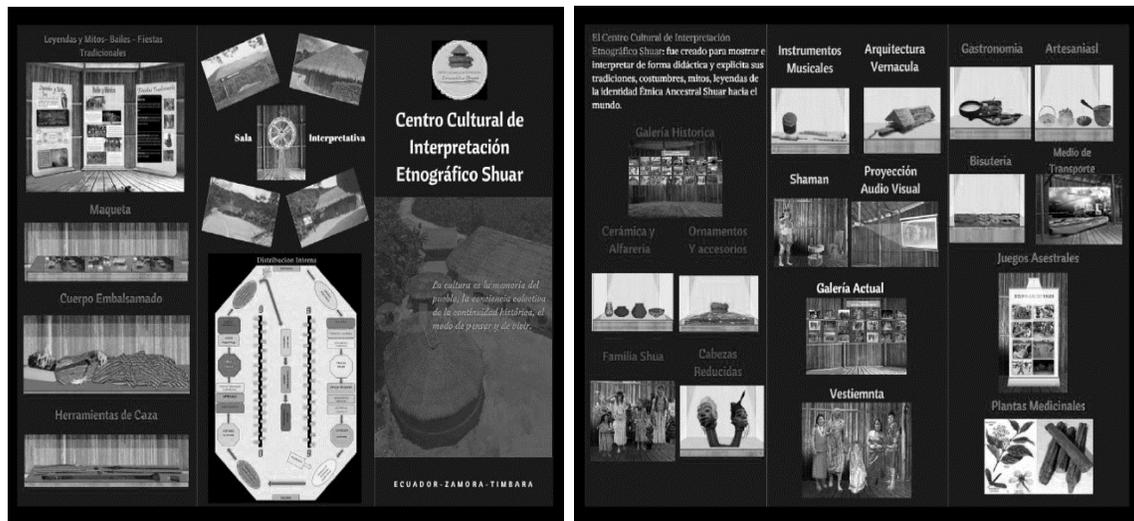
**Fuente:** Jorge Agreda, Maruxi Loarte, Pavel González, Ecuador, 2017

<b>Nombre:</b> Croquis del interior del centro Interpretativo	<b>Ubicación:</b> En el panel interpretativo
<b>Función:</b> Información gráfica del interior del centro Cultural de interpretación.	<b>Tipo:</b> Ilustración en diseño gráfico
<b>Colores Usados:</b>	<b>Dimensiones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crema</li> <li>- Rojo</li> <li>- Celeste</li> <li>- Verde</li> <li>- Naranja</li> <li>- Plata</li> <li>- Amarillo</li> <li>- Marron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 m de largo</li> <li>- 1 m ancho</li> </ul>
<b>Mantenimiento:</b>	<b>Observaciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periódica</li> </ul>	<p>El diseño de croquis general del centro será ubicado en la parte de banner rustico informativo en la parte céntrica del centro cultural y también en la parte del tríptico del centro e interpretación.</p>

**Cuadro 2.**

Interior del Centro de Interpretación

Fuente: Jorge Agreda, Maruxi Loarte, Pavel González, Ecuador, 2017



**Gráfico 2.**

Ilustraciones del Centro

Fuente: Jorge Agreda, Maruxi Loarte, Pavel González, Ecuador, 2017

Dawson, L. 1999. *Cómo interpretar recursos naturales e históricos*. Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). Turrialba, Costa Rica.

Espinoza, María Fernanda, (2003). *Patrimonio Cultural Inmaterial. Patrimonio Cultural Inmaterial Memoria y Tradición*. Loja, Ecuador, INPC, 14.

Fujita, F. (2000). *Patrimonio Cultural*.

INPC (2003). *Patrimonio Cultural Inmaterial. Memoria y Tradición*

Luis, A. O. (2016). *Centro Cultural de Interpretación etnográfico sbuar en la parroquia Timbara sector las Chontas cantón Zamora*. Tesis (Vols. -). Loja- Ecuador. UNL.

Morales Miranda, Jorge (2015). *Centros de interpretación*.

Molina, P. (2006). *Manual de función u operación*

MINTUR (2004). *Inventario de atractivos turísticos*.

Pálago Guzmán, María (2012). *Diseño de un centro de interpretación de la cultura Purunwá para el aprovechamiento turístico de la laguna de Colta, cantón Colta, provincia de Chimborazo*. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Riobamba, Ecuador.

Torres, V. (1994). *Manual de revitalización cultural comunitario*.

# El modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo en el cantón Guaranda, 2018.

Johana García León  
johanagarcia\_23@yahoo.es  
Universidad Estatal de Bolívar

## Resumen

Este artículo utiliza como marco analítico el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que promueve la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo que sustenta las perspectivas de desarrollo del turismo en el cantón. Se inicia con una revisión de la literatura sobre la aplicación del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica, con una metodología propia de investigación con enfoque exploratorio local, de estudio concluyente descriptivo mediante el muestreo no probabilístico y luego se procede a inventariar los atractivos turísticos. Se orienta la utilización del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo a fin que puedan desempeñarse adecuadamente y ser una nueva forma de aporte para el desarrollo socioeconómico de la actividad turística; así como constituir un referente metodológico en la creación de estas organizaciones a nivel provincial, regional y nacional. El aporte del estudio sobre la base del análisis interno y externo según las matrices de comparaciones, las empresas turísticas deben en lo posible asumir la aplicación del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica.

**Palabras clave:** Empresas comunitarias de turismo, Modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica, Inventario de atractivos turísticos, Desarrollo socioeconómico.

## Abstract

This article uses as an analytical framework the Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization (COOTAD) that promotes the creation and functioning of associative organizations and community tourism companies that sustain the prospects for the development of tourism in the canton. It begins with a review of the literature on the application of the basic model of the voluntarist school of strategic foresight, with its own research methodology with a local exploratory approach, a conclusive descriptive study through non-probabilistic sampling and then proceeds to inventory the attractiveness tourist. The use of the basic model of the volunteer school of strategic foresight in the associative community tourism companies is oriented so that they can perform adequately and be a new form of contribution for the socioeconomic development of the tourist activity; as well as constituting a methodological reference in the creation of these organizations at the provincial, regional and national levels. The contribution of the study on the basis of the internal and external analysis according to the matrices of comparisons, the tourism companies should as far as possible assume the application of the basic model of the volunteer school of strategic foresight.

**Keywords:** Community tourism companies, Basic model of the voluntarist school of strategic foresight, inventory of tourist attractions, Socioeconomic development.

## Introducción

De acuerdo con (Mojica, 2008), el desarrollo de cualquier estudio de prospectiva estratégica toma diferentes formas contribuyendo para ello con dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. Ello ha concitado que desde ese período varios planificadores en grupos de trabajo se han interesado por estudiar estos modelos desde la prospectiva estratégica aplicados a organizaciones de menor tamaño hasta las de mayor complejidad.

De forma paralela, el turismo viene experimentando un continuo crecimiento y una innovadora vertiente diversificada de espacios que ofertan atractivos turísticos, que le han permitido situarse como uno de los pilares de la reactivación socioeconómica mundial. Es evidente que es el turismo, clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar, puesto que un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras (Organización Mundial, 2016), El turismo se ha caracterizado por su crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales de diversa índole, demostrando su fortaleza y su resistencia.

En Ecuador el Ministerio de Turismo reporta que solo entre enero y septiembre de 2017 ingreso al país 1.204,5 millones de dólares, en divisas por concepto de turismo receptor, evidenciándose así un crecimiento acumulado del 12% con relación a igual periodo de 2016. Por otra parte, la industria turística se caracteriza por ser una de las más diversificadas y fragmentadas por la crisis económica mundial, al respecto el Sistema de Certificación del Turismo ha demostrado la necesidad de reconocimiento y apoyo del sector turístico.

En el desarrollo de la investigación se presenta una breve descripción del marco teórico que se sustenta en:

El turismo se ha caracterizado por ser un aporte constitutivo al crecimiento económico, empleo y generación de divisas en todos los países del mundo, a tal punto que es una estrategia competitiva con otros factores económicos de sostenibilidad en planes estatales. Sin embargo, se debe reordenar conceptos al momento de emprender en su desarrollo, pues el turismo no es sinónimo de sol y playa que centralizan en sectores (donde las hay) que son escasos, mientras que el turismo comunitario que constituye el gran aparato de desarrollo de las comunidades requieren ser identificados, explotados adecuadamente para el fomento del desarrollo socioeconómico de sus habitantes.

Desde el punto de vista del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo, en países que han implementado esta metodología han sido cuestionados debido a la poca importancia que le han dotado. Esto se debe a la articulación de la conformación de PyMES turísticas con el desarrollo económico especialmente en la década de los setenta y ochenta debido a los procesos de modernización de las estructuras estatales.

Sobre el turismo (Cordero, 2006) se expresa como una actividad económica emergente, donde caben una serie de interrogantes que tienen que ver con los procesos de desarrollo capitalista entre las que se anotan: ¿debemos incluir al turismo como una forma productiva o improductiva del capital?, ¿se pueden adaptar al turismo categorías como cadenas globales de mercancías? ¿Cuáles son los pros y contra de tales adaptaciones conceptuales? ¿Pueden adaptarse conceptos organizativos de la fuerza de trabajo (en la producción), tales como Taylor-fordismo o especialización flexible, a la producción de servicios turísticos?

La prospectiva, una indisciplina intelectual

La visión parcelaria, las variables cuantitativas, las relaciones estáticas, la explicación del futuro por el pasado, la búsqueda de un futuro único y predeterminado con la ayuda de modelos deformadores de la realidad son otras tantas causas de errores específicos en la previsión clásica, que se derivan de una actitud pasiva o adaptativa frente al futuro, donde la acción y la libertad, es decir, aquello que finalmente no puede ser puesto en ecuación, no tienen lugar alguno.

La prospectiva milita a favor de una previsión global, cualitativa y múltiple de un futuro incierto. Se esfuerza en tener en cuenta los proyectos y el comportamiento de actores (análisis intencional), preconiza una actitud voluntarista y no experimentada al futuro.

La validez de un modelo a decir de (Godet, 1993) depende de su buena representación de los fenómenos reales y no de su abstracción o de la elegancia de su formalización. A fuerza de simplificar la realidad por el placer de utilizar las matemáticas, se ha acabado por transformar los modelos en esquemas deformadores de la realidad.

**Tabla 1.**

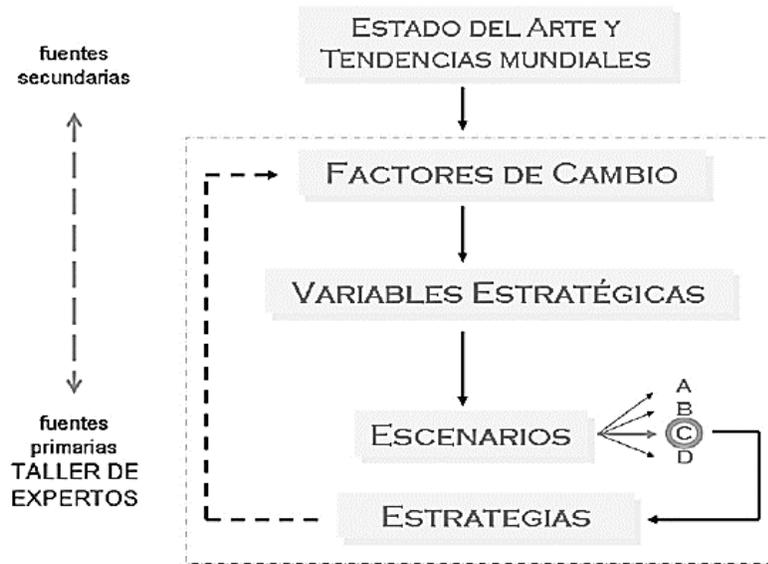
Comparación de la previsión y de la prospectiva

<b>Descriptor</b>	<b>Causas de errores de previsión</b>	<b>Características de la prospectiva</b>
Visión	Parcelaria “por otra parte, todo es igual”.	Global, “por otra parte nada es igual”.
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no subjetivas, conocidas u ocultas.
Relaciones	Estáticas, estructuras constantes.	Dinámicas, estructuras evolutivas.
Exploración	El pasado explica el futuro.	El futuro, razón de ser del presente.
Futuro	Único y cierto	Múltiple e incierto
Método	Modelos deterministas y cuantitativos (econométricos, matemática).	Análisis intencional. Modelos cuantitativos (análisis estructural y estocástico) (impactos cruzados).
Actitud de cara al futuro	Pasivo o reactivo (futuro experimentado).	Preactivo o proactivo (futuro deseado).

Fuente: Godet, Michel. De la anticipación a la acción.

El marco del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica.

En torno a los dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica, se emplea el modelo básico en el análisis de pequeñas empresas, organizaciones y entes territoriales.



**Gráfico 1.**

El modelo básico

Fuente: Mojica, Francisco José. Dos Modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. 2008.

Fuentes Secundarias:

La información proveniente de las fuentes secundarias es muy sucinta y es uno de los insumos de los talleres de los “Talleres de Expertos”.

Antecedentes:

No obstante que se trata de un modelo elemental, es necesario tener claridad hacia dónde va el tema que se analiza. Es decir, cuales son las tendencias mundiales del turismo, si se trata del análisis prospectivo estratégico en las empresas comunitarias asociativas de turismo, o cuales son los potenciales económicos con los que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guaranda, podría generar riqueza en el futuro.

Talleres de prospectiva:

Estos talleres se realizan con los responsables de las empresas comunitarias asociativas de turismo y del ente territorial.

Identificación de factores de cambio.

Para este propósito se emplean las siguientes herramientas:

- a. Matriz del cambio de Michel Godet que sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados.
- b. Matriz Dofa para precisar las fortalezas, debilidades (endógenas) y oportunidades, amenazas (exógenas).

Priorización de factores de cambio.

En esta etapa se insinúa utilizar herramientas muy sencillas como el “Igo”<sup>3</sup>(Importancia y Gobernabilidad)<sup>2</sup> o el Abaco de François Regnier.

Diseño de escenarios

La planeación por escenarios es una alternativa para esquematizar una determinada interpretación de la realidad, que describe el paso de una situación deseada dada y actual como situación presente a una futura, y muestran las rutas o trayectorias que pueden suceder en dicho paso o transición. Los escenarios (Medina, 2006)son simuladores para probar hipótesis para ampliar el campo visual de los líderes y tomadores de decisiones.

Descripción del método. - La elaboración de escenarios comprende tres fases:

Fase 1: Construir la base

Esta fase juega un papel fundamental en la construcción del escenario. Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la empresa (asociativa de turismo) y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior.

Fase 2: Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre.

Las variables clave, están identificadas, los juegos de actores analizados, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura.

Talleres de  
Prospectiva

**El problema expuesto,**  
el sistema estudiado



Análisis estructural  
Método MICMAC

1

**Búsqueda de variables clave.**  
(Internas, externas) retrospectiva,  
tendencias, actores concernientes.



Análisis de  
Estrategias de  
Actores  
Método MICMAC

**Juegos y objetivos estratégicos.** 2  
Posición de actores. Producto de  
fuerza. Convergencias y divergencias



---

<sup>3</sup> El “Igo” es una prospectiva de Francisco José Mojica. Inspirada en la metodología del profesor Mchel Godet.

Análisis  
Morfológico  
Método MORPHOL

**Balizar el campo de los posibles.** Obligaciones de exclusión de preferencia Criterios

3



Método de expertos  
Encuestas SMIC  
Prob-Expert

**Cuestiones clave para el futuro.**  
Juego de hipótesis realizadas

4



**Escenarios**  
1. Caminos  
2. Imágenes  
3. Previsiones

5

Pertinencia  
Coherencia  
Probabilidad  
Importancia  
Transparencia

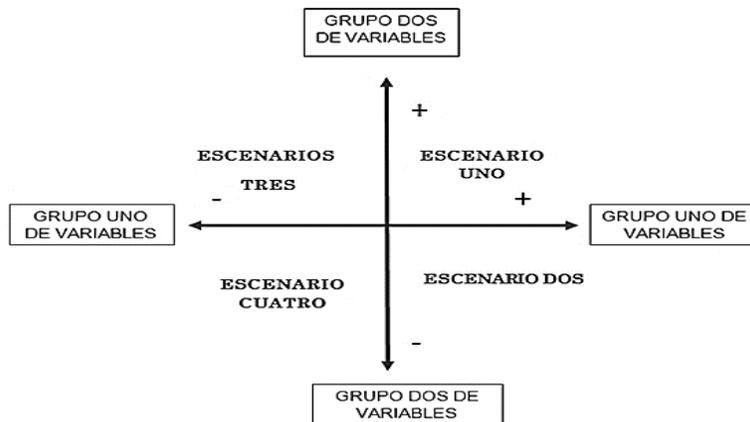
**Gráfico 2.**

Método de escenarios

Fuente: Michel Godet. La caja de herramientas. 2007

**Fase 3: Elaborar los escenarios.**

En el actual estadio, los escenarios están todavía en estado embrionario, ya que se limitan a dos juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales (esta fase del trabajo se denomina fase diacrónica).



### Gráfico 3.

Variables de los escenarios

Fuente: Mojica Francisco José. Método de escenarios. 2007



Gráfica 4. Ejes de Schwartz

### Gráfico 4.

Variables de los escenarios

#### a. Determinación de estrategias

Definimos las estrategias como el objetivo y las acciones que son necesarios realizar para lograr el “escenario apuesta”.

Es necesario tener en cuenta que los objetivos provienen de las variables estratégicas involucradas en el “escenario apuesta”, por su parte las acciones se precisan y priorizan empleando una modalidad del “Igo” que utiliza un código ordinal (primer puesto, segundo puesto, etc.) y permite identificar la “governabilidad” o control que los actores sociales tendrían sobre cada una.

Evidentemente el resultado esperado de este proceso es propiciar rupturas con respecto al presente y facilitar el cambio hacia la excelencia de la organización de la empresa asociativa de turismo.

#### Importancia del problema

El sector comunitario turístico a nivel local enfrenta la dificultad en cuanto a organización se refiere, debido a la ausencia de modelos, planes direccionales, indicadores, técnicas y/o estrategias que les permitan sistematizar todo su potencial para difundirlo. Ante ello se presenta el cómo el desarrollo del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica trasciende en las empresas comunitarias asociativas de turismo: Aporte fundamental para el desarrollo socio-económico del cantón Guaranda al 2018.

## Metodología

El estudio del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo se dividió en tres etapas, cada una de las cuales maneja su propia metodología de investigación.

La primera etapa consistió en un estudio comparativo de la epistemología del turismo que se ha llevado a cabo a nivel regional y su importancia en el desarrollo socioeconómico. Se decidió realizar un análisis externo exploratorio para comparar como estaba llevándose a cabo el turismo en la región en comparación con el turismo realizado en el cantón Guaranda. El análisis fue cualitativo y el muestreo utilizado fue el no probabilístico a juicio de los investigadores. Los países que entraron en el estudio fueron: Colombia, Perú, Brasil y Argentina. Lo que se busca establecer si es que estos países se encuentran alineados con los requerimientos del modelo básico de la escuela voluntarista de la prospectiva en el área del turismo.

La segunda etapa emulo la primera con un enfoque exploratorio local. La idea básica consistió en realizar un estudio de benchmarking para establecer si las empresas de turismo estaban cumpliendo parámetros establecidos por la Organización Mundial de Turismo y se trabajó en tres pilares fundamentales: mercado ocupacional, demanda de turistas y economía turística.

Para este estudio en particular, el análisis local incluyó a varios cantones del país para comparar si el modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo. Nuevamente la comparación se realizó frente a las empresas comunitarias asociativas de turismo del cantón Guaranda. El análisis fue cualitativo y el muestreo utilizado fue no probabilístico a juicio de los investigadores. Los cantones que entraron en la comparación fueron: Ambato, Riobamba, Babahoyo y Guaranda.

La tercera etapa consistió en un estudio concluyente descriptivo. Esta fase cuantitativa trato de contrastar el modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en las empresas comunitarias asociativas de turismo frente al requerimiento del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autónomo Descentralizado.

El segmento de mercado al que se dirigió el estudio fue a las Organizaciones Rurales del cantón Guaranda. En este sentido se trabajó con una encuesta donde las tres secciones principales del estudio fueron: Tendencias del turismo, Demanda de turistas y Servicios turísticos.

### Análisis externo

Para el presente análisis se elaboró una matriz comparativa del turismo que se ha llevado a cabo a nivel regional y su importancia en el desarrollo socioeconómico.

Los países que entraron en el estudio fueron: Colombia, Perú, Brasil y Argentina

**Tabla 2.**

Matriz de comparación regional

<b>Detalle</b>	<b>Colombia</b>	<b>Perú</b>	<b>Brasil</b>	<b>Argentina</b>
Nombre empresa turística	Asociación Comunitaria Yarumo Blanco	Agencia de Viajes y Turismo "Machu Picchu Travel	Sitio Lagoa Seca	COVITOUR
Distinción	Dentro de las 12 mejores empresas. Recibió Premio a la sostenibilidad turística. 2014	Premio mejor Agencia de Viajes y Turismo en Perú – "Machu Picchu Travel	Actividades rurales diversas: ganado, vivienda, café, productos de casa.	Recientemente Covitour ha certificado normas ISO 9001-2000 con Bureau Veritas
Modelo aplicado de planificación	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica
Modelo básico	No adopta	No adopta	No adopta	No adopta

Elaborado: Autora

Análisis de la matriz comparativa

Tal como se muestra en la Tabla 2 matriz de comparación regional, esta permite determinar si las diferentes empresas turísticas adoptan o no, el modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica, mediante la comparación de sus planificaciones (estratégicas) que se pueden observar en el Anexo N. 2.

Análisis local

En base a la organización y su plan administrativo, se desarrolla la matriz de comparación local. En este análisis intervienen los planes vigentes en las empresas turísticas. Las empresas turísticas a considerarse dentro de este estudio comparativo fueron: Ambato, Riobamba, Babahoyo y Guaranda.

**Tabla 3.**

Matriz de comparación nacional

<b>Detalle</b>	<b>Ambato</b>	<b>Riobamba</b>	<b>Babahoyo</b>	<b>Guaranda</b>
Nombre empresa turística	Smercop	In Ti Express Cia. Ltda.	ViajandoX	Centro de Turismo Comunitario Asociativo en Salinas. Matiavi Comunitario
Nombre empresa turística				Centro de Turismo Comunitario Piedra Blanca en San Luis de Pambil.
Distinción				
Modelo aplicado de planificación	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica
Modelo básico	No adopta	No adopta	No adopta	No adopta

Elaborado: Autora

En primera instancia, se corrió el análisis de fiabilidad de las 18 escalas con las que se estaba trabajando, arrojando un Alfa de Cronbach de 0.824, lo que habla de la confiabilidad de la escala de medición.

**Tabla 4**  
Procesamiento de datos con el Programa SPSS

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Elaborado: Autora

**Tabla 5**  
Alfa de Cronbach

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,824	11

Elaborado: Autora.

## Resultados

No.	Parroquia	Nombre atractivo turístico sustentable	Distancia Desde Guaranda
1	Facundo Vela	Trapiches coloniales. Procesamiento panela, aguardiente, melaza	34 Kms.
2	Simiatug	Cuevas de Simiatug antiguas	28 Kms.
3	Salinas	Minas de Sal Productos Lácteos: quesos el salinerito, turrones, chocolates, tejidos.	22 Kms.
4	Vinchoa	Ruta del trigo	3 Kms.
5	Santafé	Cristo del Gran Poder	4 Kms.
6	Julio Moreno	Ruta de la cebada	6.2 Kms.
7	San Lorenzo	Ruta de los Santos	20 Kms.
8	San Simón	Ruta de los Santos	15 Kms.
9	San Luis de Pambil	Ruta de los cítricos	74 Kms.

Inventarios de los atractivos turísticos existentes en el cantón Guaranda

**Elaborado:** Autora.

Metodología sobre la base de la aplicación del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica.

Caso de aplicación en la creación de un centro de turismo comunitario asociativo sobre la base del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en el cantón Guaranda al 2017.

#### Antecedentes

Es necesario tener claridad del tema a desarrollarse. Es decir, analizar epistemológicamente como se trata este tema a nivel mundial, cuales son los potenciales económicos con los que el ente territorial podría generar riqueza en el futuro.

#### Importancia

Se evidencia en la disponibilidad de una herramienta poderosa de gestión que oriente la toma de decisiones en favor de la comunidad.

#### Objetivo

Desarrollar la metodología del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica en la creación de un centro de turismo comunitario asociativo en el cantón Guaranda al 2017.

Componentes: *Fuentes secundarias*. - Análisis externo. - Revisión de la estructura de constitución de empresas turísticas a nivel de la región.

*Fuentes primarias (Taller de expertos)*.- Preferentemente se elige aquellos que conocen muy bien el problema planteado. Se ubica a expertos en el área turística; y son:

- Director del departamento de turismo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Guaranda.
- Responsable del Centro de Turismo Comunitario Piedra Blanca en San Luis de Pambil.
- Responsable del Centro de Turismo Comunitario Asociativo en Salinas. Matiavi Comunitario.
- Profesor de la carrera de turismo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar.

Se plantea trabajar en dos fases:

- *Fase previa*: se limita el objetivo de estudio (en este caso corresponde a la creación de un centro de turismo comunitario asociativo sobre la base del modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica), se han seleccionado los expertos, se apoya con un equipo de supervisión (autora del artículo), se difunde la metodología a seguir y se realiza un cuestionario sin un guion fijado, sin estructura sobre el tema a desarrollarse.
- *Fase de ejecución*: se entrega a los expertos el cuestionario desestructurado, establecen sus respuestas, prioridades, tendencias y eventos que pueden ocurrir, el coordinador.

#### Estado del arte y tendencias mundiales

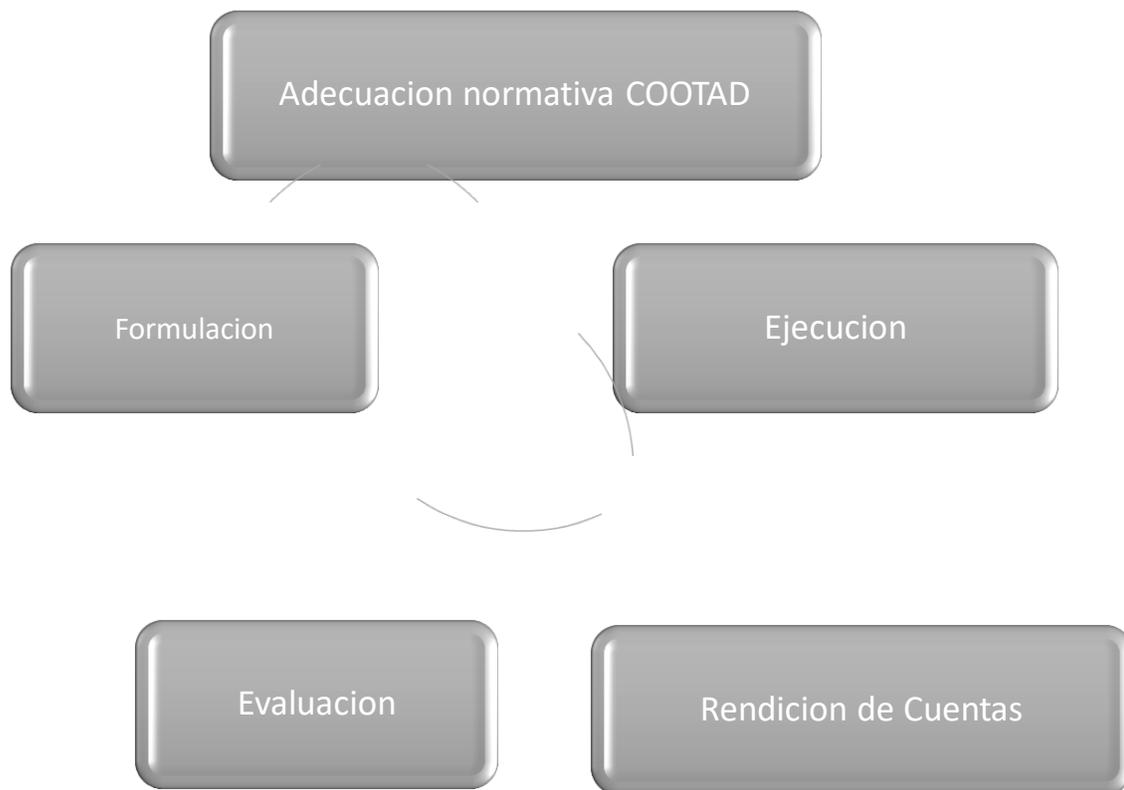
Se estudia la situación actual de la organización, a saber: su comportamiento económico, social, cultural, político, ambiental y turístico. Debe responderse a la interrogante ¿Cómo es hoy la organización y también

como era en el pasado? Acudimos a la visión presente y a la retrospectiva. Esta información no es solamente cualitativa sino tratamos de lograr mediciones e indicadores de los fenómenos, es decir, nos interesa obtener cifras que pueden respaldar las condiciones actuales e históricas de la organización.

### Factores de cambio

Para este propósito se emplean las siguientes herramientas:

1. Matriz del cambio de Michel Godet que sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados.



#### **Gráfico 5.**

Factores de cambio

Elaborado: Autora

2. Matriz Dofa para precisar las fortalezas, debilidades (endógenas) y oportunidades, amenazas (exógenas).

**Tabla 6.**  
Matriz Dofa

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>CREACION DE CENTRO DE TURISMO COMUNITARIO ASOCIATIVO</b>		
<b>Factores Internos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores Externos</b>	F1. Existencia de atractivos turisticos	D1. Desconocimiento de tecnicas en planes
	F2. Talentos Humanos apoyan al turismo	D2. Escasos recursos para inventariar el turismo
	F3. Comunidad integrada para el turismo	D3. Infraestructura vial deficitaria
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO Ofensivas</b>	<b>DO Reorientacion</b>
O1. Vigencia del COOTAD	Creacion de centros de turismo comunitario asociativos	Utilizacion normativa COOTAD para la elaboracion de planes.
O2. Presencia de la Academia	Suscripcion convenios cooperacion	Formacion equipos de trabajo entre la comunidad y la academia para elaborar inventarios de atractivos turisticos
O3. Financiacion creditos del Estado	Formular proyectos de turismo comunitario que demanden recursos adicionales.	Demandar asistencia de los GAD provincial y cantonal para el mejoramiento de la red vial cantonal.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA Defensivas</b>	
A1. Marketing turistico otras provincias	Elaborar inventario de atractivos turisticos	Requerir el apoyo de la academia para la orientacion en elaborar inventario atractivos turisticos y de creacion del centro de turismo comunitario asociativo.
A2. Exodo de habitantes comunidades	Fomento de centros de turismo comunitario asociativos que generen campos ocupacionales.	Promover una educacion comunitaria que sostenga al habitante en su lugar de permanencia.
A3. Economia del Estado	Busqueda de fuentes alternas de financiamiento al turismo comunitario.	Busqueda de inversores en el turismo comunitario.

Elaborado: Autora

#### Priorización de los factores de cambio

En esta etapa se debe utilizar herramientas muy sencillas como el “Igo” (Importancia y Gobernabilidad) o el Abaco de François Regnier.

#### Variables estratégicas

Se identifican empleando diferentes herramientas diseñadas para tal fin; a saber: El “análisis estructural” que Michel Godet diseño con el nombre de “Mic Mac”.

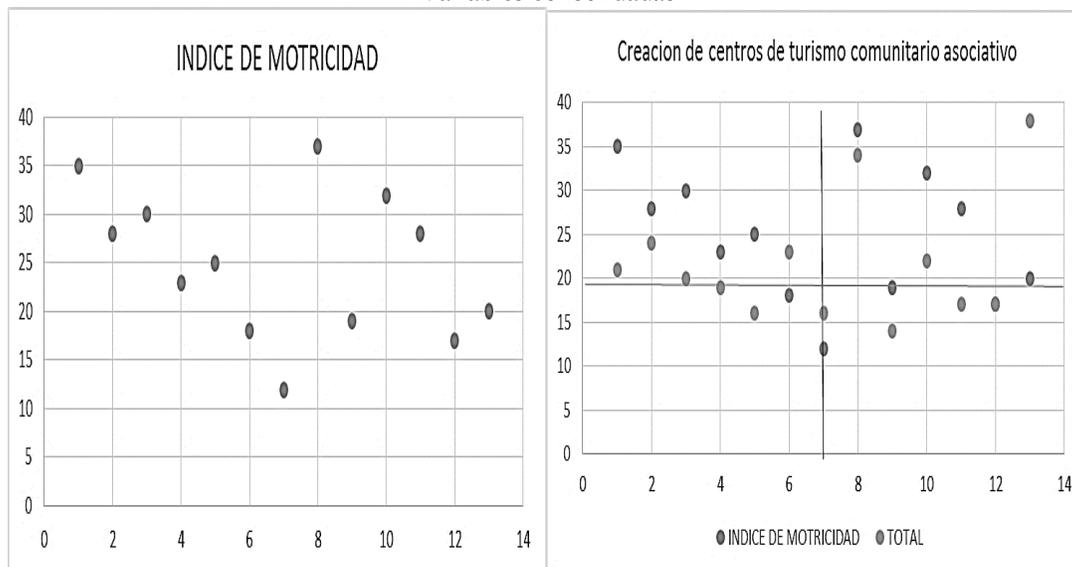
**Tabla 7.**  
Factores de las variables

<b>FACTORES EMPRESA DE TURISMO COMUNITARIO ASOCIATIVO</b>	<b>INDICE DE MOTRICIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Normativa externa (COOTAD) con parámetros muy elevados para creación del centro de turismo comunitario asociativo	35	21
Escaso conocimiento sobre modelo básico de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica	28	24
Ausencia de un portafolio de programas y proyectos que demanda la comunidad.	30	20
Modelos inadecuados de liderazgo y gestión turística comunitaria.	23	19
Deficiente sistema de gestión turística	25	16
Bajo nivel de inventarios de atractivos turísticos en la comunidad	18	23
Escasos recursos económicos para inversión en capacitación en talentos humanos que promuevan creación de centros de turismo comunitario asociativo.	12	16
Talento humano con disposición a constituir un centro de turismo comunitario asociativo	37	34
Escasos levantamiento de atractivos turísticos en la comunidad	19	14
Demanda de turistas que asisten a la comunidad pero sin previo marketing	32	22
Existencia de normativa externa para la constitución de centros de turismo comunitario asociativo.	28	17
Escasa relación de las comunidades con el GAD Municipal cantonal en apoyo a la creación de centros de turismo comunitario asociativos.	17	17
Bajo nivel de desarrollo socioeconómico debido a la exclusión del turismo comunitario.	20	38

Fuente: Programa MIC MAC

Elaborado: Autora

**Tabla 8.**  
Variables consolidadas



Fuente: Programa MIC MAC

Elaborado: Autora

1. El “Igo” (significa Importancia y Gobernabilidad) y es un aporte a la “Caja de Herramientas”. Esta matriz es otra herramienta que ofrece la prospectiva para decidir qué estrategia, objetivos y variables (factores en general) se deben priorizar, primeramente: IGO.

Gobernabilidad, es la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor de creación del centro de turismo comunitario asociativo.

Importancia constituye la pertinencia del factor. - Se debe utilizar la siguiente escala para la gobernabilidad: 5: Fuerte, 3: Moderado, 1: Débil y 0: Nulo

Para la importancia la escala es la siguiente: 4: Muy importante, 3: Importante, 2: Poco importante y 1: Sin importancia

**Tabla 9**  
Matriz Importancia y Gobernabilidad “Igo”

Sector 2		Sector 1			
Retos	x	x	Inmediatas		
	x	x	x		
x	x				
x	x			x = gobernabilidad	
Sector 3			Sector 4		
Innecesarias			Menos urgente		
	y= importancia				

Elaborado: Autora

2. El “Abaco de François Regnier”.

Escenarios

Para este fin se señala el empleo de la técnica de “cruz de escenarios” de Peter Shwartz, no necesariamente se debe permanecer en el diseño de los escenarios, analizarlos y explicitar las causas e implicaciones de cada uno.

El Abaco de Reigner implementa los tres colores del semáforo (rojo, amarillo y verde), sistema internacional donde verde significaba una actitud muy favorable en relación al tema, el amarillo una actitud neutra y el rojo una actitud muy desfavorable.

Estrategias

Es necesario tener en cuenta que los objetivos provienen de las variables estratégicas involucradas en el “escenario apuesta”, por su parte las acciones se precisan y priorizan empleando una modalidad del “Igo” que utiliza un código ordinal (primer puesto, segundo puesto, etc.) y permite identificar la “gobernabilidad” o control que los actores sociales tendrían sobre cada una.

## Conclusión

El resultado esperado de este proceso es propiciar rupturas con respecto al presente y facilitar el cambio hacia la excelencia de la organización, el centro turístico o de la empresa comunitaria asociativa.

## Anexos

### Colombia

Asociación Comunitaria Yarumo Blanco; presenta: Historia, Objetivos organizacionales, Objetivos contractuales, Esquema organizacional horizontal, Proceso de retroalimentación y mejora continua y Supervisión y acompañamiento

### Perú

Agencia de Viajes y Turismo” Machu Picchu Travel”; presenta: Misión, Visión, Objetivos y Políticas

### Brasil

Sitio Lagoa Seca; presenta: Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos y Servicios

### Argentina

COVITOUR; presenta: Introducción, Historia, Misión, Visión, Nuestros valores, Servicios y Políticas

### Ecuador – Guaranda

Centro de Turismo Comunitario Asociativo en Salinas. Matiavi Comunitario; presenta: Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Servicios.

Centro de Turismo Comunitario Piedra Blanca en San Luis de Pambil; presenta: Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Servicios

## Referencias

- Asamblea, N. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Registro Oficial N. 303 del martes 19 de octubre del 2010.
- Cordero, U. A. (2006). Capítulo I, Economía política y turismo. En U. A. Cordero, *Economía política y turismo* (págs. 23-78). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva estratégica*. Barcelona - España: Marcombo Boixareu.
- Medina, J. y. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Mojica, J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- OMT. (2010). *Tourism and the millennium development goals*. Canadá: OMT.
- Organización Mundial, T. (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid: ONWTO.
- UNWTO. (2010). *UNWTO Annual Report. A year of recovery*. Madrid - Spain: World Tourism Organization.

## Herramienta para la gestión sustentable en alojamientos turísticos - Eficiencia energética -

**Lic. María Fernanda Cairo**

FPB Turismo Sustentable – Consultoría y Capacitación  
caiomf@yahoo.com.ar

**Mgs. Ing. Pablo Sebastián Di Gregorio**

FPB Turismo Sustentable – Consultoría y Capacitación  
psdg.aero@gmail.com

**Prof. Bárbara Micaela Convertini**

FPB Turismo Sustentable – Consultoría y Capacitación  
bconverta@gmail.com

### Resumen

El modelo económico imperante, el crecimiento poblacional y los niveles de consumo actual, requieren de energía para sus procesos, desde la extracción de materias primas, manufactura, distribución y comercialización; así como también la prestación de servicios tales como los alojamientos turísticos. La misma proviene principalmente de fuentes convencionales las que se asocian con efectos nocivos para el ambiente. En base a lo expuesto se aborda la temática de referencia y su aplicación en la industria de la hospitalidad, por intermedio de un análisis exploratorio-comparativo de cuatro certificaciones ambientales, en relación a los criterios definidos para los siguientes ejes: ahorro, eficiencia, uso de energías renovables y formas de compensación de carbono. En ese contexto, y mediante la construcción de sub variables asociadas a cada uno de los ejes, se verifica una discrepancia manifiesta en las distintas Certificaciones tanto en cantidad como profundidad de los contenidos tratados. El presente incorpora un enfoque particular permitiendo profundizar en la temática de referencia y, al mismo tiempo, superponer los resultados obtenidos con otros enfoques complementarios a fin de obtener las bases para generar la herramienta de evaluación de la gestión sustentable.

**Palabras claves:** Alojamientos turísticos, Eficiencia energética, Gestión, Sostenibilidad

### Abstract

The hegemonic economic model, demographic growth and the current levels of consumption, require energy for its processes, from the extraction of raw materials, manufacturing, distribution and commercialization; to the provision of services such as tourist accommodations. The energy comes mainly from conventional sources, which are associated with noxious effects for the environment. Based on the facts previously exposed the subject of reference and its implementation on the hospitality industry, by means of an exploratory-comparative analysis of the four environmental certifications, relating the defined criteria for the following axes: saving, efficiency, use of renewable energies and ways of compensating carbon. In that context, and by the construction of sub variables associated to each one of the axes, a discrepancy manifested on the different Certifications in quantity as in depth of the treated contents is verified. The present study incorporates a particular approach allowing the deepening on the subject of reference and, at the same time, overlaps the obtained results with other complementary approaches in order to obtain the bases to generate a tool, able to evaluate sustainable management.

**Keywords:** Tourist accommodations, Energetic efficiency, Management, Sustainability.

## Introducción

Desde hace más de 170 años el mundo industrial y la economía cambió para siempre los modos de producción y los servicios comenzaron a ser parte de una actividad acelerada, producto justamente, del uso de la energía a vapor. Esto en las primeras décadas de la Revolución Industrial. Posteriormente, luego de la segunda revolución industrial, otros modos de energía comenzaron a utilizarse, como por ejemplo la generada por el petróleo. Ésta produjo cambios sustanciales en la vida de la humanidad y tuvo un impacto implacable en el medio ambiente. Es así, como en el siglo XXI y producto de la irracionalidad del uso y abuso de los recursos, nos vemos inmersos en una problemática ambiental preocupante y que requiere una acción planificada, sostenible y amigable con el ambiente.

Por otra parte, las empresas como sujetos sociales deben contribuir a mejorar las condiciones de convivencia entre los diferentes grupos que integran la sociedad, por un lado; así como también a incrementar el bienestar y la satisfacción de estos mediante la creación de los bienes y servicios que ponen a su disposición. A lo largo de los años los consumidores han ido variando sus gustos, necesidades y preferencias; y las empresas se han ido adaptando a estas nuevas demandas. En las dos últimas décadas nuevos conceptos han aparecido entre los consumidores, incidiendo en sus hábitos de consumo y en la percepción que tienen de las empresas que los brindan. Algunos de estos conceptos son, sostenibilidad, responsabilidad empresarial, preservación del patrimonio cultural, entre otros de relevancia. Frente a este cambio de paradigma el sector hotelero como parte del sector empresarial no se encuentra al margen de los cambios.

Resulta entonces que, como habitantes de un planeta finito, necesitamos dar un giro en nuestras decisiones con respecto al uso de los recursos naturales y como empresas prestadoras de servicios nos vemos instados a tomar medidas que satisfagan la demanda cambiante de nuestros consumidores.

Instrumentos como certificaciones ambientales, ecoetiquetas, normas, manuales de buenas prácticas, entre otros documentos han sido creados para lograr que los alojamientos turísticos empiecen a pensar y planificar su estructura empresarial desde una perspectiva sostenible y amigable con el medio ambiente.

El consumo de energía es medido en la actualidad con la huella de carbono, siendo el promedio anual mundial de 4 toneladas de CO<sub>2</sub> por habitante. Los países desarrollados se encuentran muy por encima de esa media, tal como el caso de EEUU donde la huella por habitante alcanza las 20 toneladas de CO<sub>2</sub> anual; y, el Reino Unido de 11,81 toneladas de CO<sub>2</sub> anual. Para el caso particular de Argentina, y siendo como un país en vías de desarrollo, la media por habitante es de 5,71 toneladas de CO<sub>2</sub> al año, superando el promedio mundial. (La huella de carbono del argentino promedio, 2008)

Por otro lado, las Naciones Unidas (PNUMA, Cambio climático y turismo, 2007) han evaluado la contribución que el turismo hace al cambio climático a través de tres subsectores: el transporte, el alojamiento y las actividades turísticas, determinando que, anualmente, el transporte aéreo aporta 517 millones de ton. CO<sub>2</sub>, otros tipos de transporte 468 millones de ton. de CO<sub>2</sub>, el alojamiento 274 millones de ton. de CO<sub>2</sub> y otras actividades turísticas 45 millones de ton. de CO<sub>2</sub>, lo que da un total de 1.307 millones de ton. de CO<sub>2</sub> anual. Tomando como base que el total mundial es de 26.400 millones, se entiende que las emisiones de la actividad turística representan un 5% de las emisiones mundiales de dióxido de carbono. De modo similar, se expone que ese 5%, se distribuye principalmente en cuatro ítems según la siguiente relación: transporte (50,69%) - alimentos (28,41%) - energía (20,52%) y residuos (0, 38%). En función de lo expuesto, y suponiendo una extrapolación lineal de los datos disponibles, resulta posible estimar el consumo energético de

los establecimientos turísticos, siendo estos responsables de la emisión anual de 56,2 toneladas de CO<sub>2</sub>.

Paralelamente, se proponen cuatro estrategias básicas de mitigación, para hacer frente a las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI):

El uso de menor cantidad de energía – Ahorro Energético,

La mejora de eficiencia energética – Eficiencia Energética,

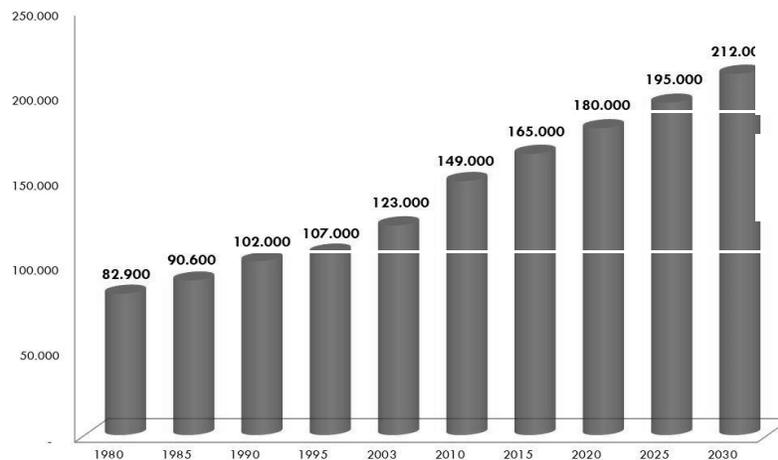
Un mayor uso de energía proveniente de fuentes renovables – Uso de Energías Renovables y

El secuestro de carbono mediante sumideros – Medidas de Compensación.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación se articula en base al análisis comparativo de cuatro certificaciones ambientales, en función de los cuatro ejes.

### Importancia del problema

Según lo que se observa en la figura 1, basada en datos publicados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, se evidencia un incremento en el consumo energético mundial que, en la actualidad, duplica aproximadamente lo consumido hace unos 35 años; al mismo tiempo la proyección prevé un incremento de ese consumo hasta llegar a los 212.000 Tera Watts Hora por año hacia el 2030, lo que supone una aceleración en el incremento del consumo anual.



**Figura 1.**

Evolución del consumo energético mundial y proyección

En ese contexto, si continuamos con los valores y comportamientos actuales, se infiere que en los próximos quince años se requerirá producir un 50% más de energía a los efectos de satisfacer la demanda energética mundial. De acuerdo con ello, y teniendo como premisa los valores definidos del Costo Nivelado de la Energía (LCOE- levelized cost of electricity) para el año 2016 de una muestra promedio, y entendiendo que del total anual consumido, el 20% se destina a satisfacer las necesidades de edificaciones (dentro de las que resultan parte los alojamientos turísticos) y que las mismas a su vez tienen una potencialidad de ahorro que varía entre el 20 y 28%, resulta posible establecer que sólo desde este sector resultaría posible ahorrar el equivalente a 1,4; 2,7 u 4,7 veces el PBI de la Argentina (545,9 mil millones de dólares) según la tecnología con la que se prevé generar el recurso (ver tabla a continuación).

**Tabla 1.**

Costo generación de energía según tecnología para compensar las pérdidas en edificios – Año 2030

<b>Tecnología de Generación</b>	<b>LCOE U\$/Mwh</b>	<b>Dólares</b>	<b>Equivalencia PBI Argentina 2016</b>
<b>Turbina a Gas de Ciclo Combinado</b>	66,7	789.884.303.819	1,4
<b>Eólica</b>	122,6	1.452.387.025.490	2,7
<b>Solar Térmica</b>	217,7	2.579.625.156.638	4,7

En función de lo expuesto, se evidencia el impacto que causa a nivel mundial, regional y local el uso desmedido e irracional de la energía.

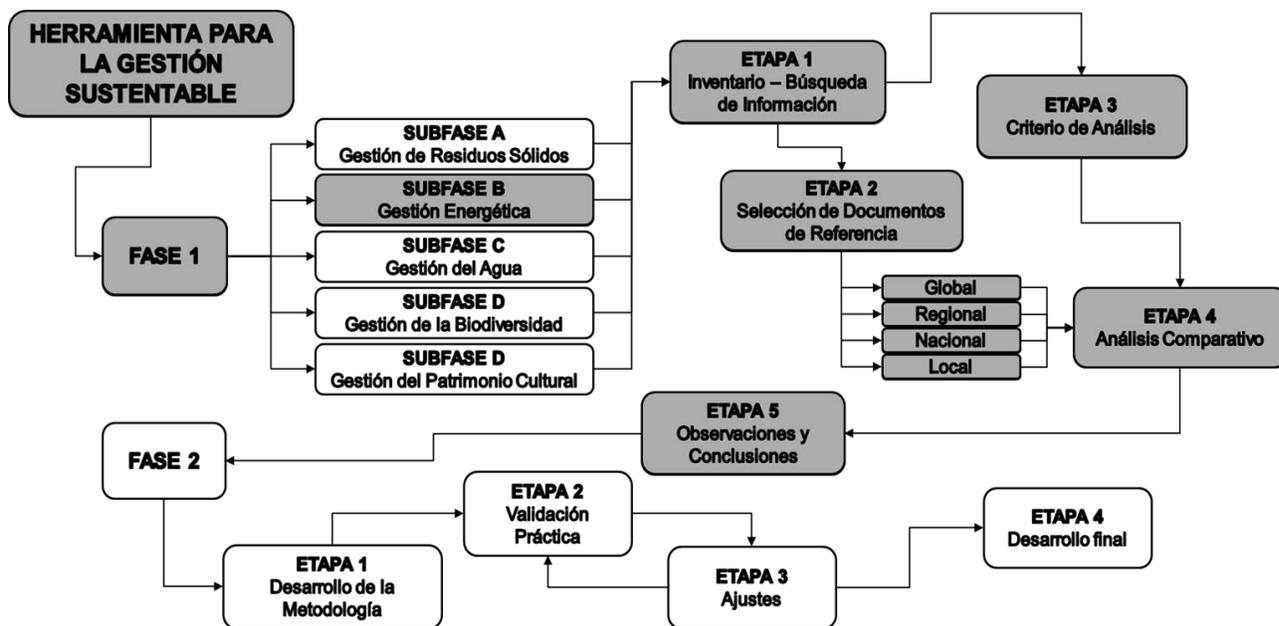
Ahora bien, la complejidad se profundiza cuando se analizan las certificaciones y manuales de buenas prácticas emitidos por distintas autoridades u organizaciones, los que tratan, evalúan y certifican la gestión y uso de la energía en alojamientos turísticos. Cada uno de los distintos Organismos emite, en función de sus propios criterios, una serie de estándares de equipamiento y uso del mismo necesario para cumplir con las exigencias y/o recomendaciones, relativizando la importancia de los distintos parámetros que hacen a la gestión de la energía; lo que resulta contradictorio con la relevancia de la temática. En síntesis, la problemática se desprende de la variedad de criterios por las cuales se aplica la gestión de la energía en alojamientos hoteleros en el contexto de las certificaciones mencionadas, sumando a esta problemática la ausencia de un organismo que coordine, controle o unifique los criterios en las certificaciones. La única organización de incumbencia es la OMT que establece lineamientos para los organismos.

En base a lo expuesto, el presente estudio se propone como parte de un trabajo integral, aportando una mirada específica (gestión de la energía) que deberá considerarse al momento de evaluar la gestión sustentable en alojamientos hoteleros. En base a los resultados obtenidos, la incorporación de los análisis de otros enfoques y, la interrelación entre unos y otros aspectos, permitirán el desarrollo de una herramienta de evaluación de la gestión sustentable en alojamientos turísticos objetiva e independiente, capaz de establecer los estándares de evaluación y valoración requeridos a cumplimentar en orden a la relevancia e importancia de la problemática.

### **Metodología**

El presente trabajo de investigación forma parte de un análisis integral cuyo objeto radica en diseñar una herramienta de evaluación a la gestión sustentable en alojamientos turísticos, aportando la mirada específica de los estándares de evaluación de la gestión de la energía definidos por distintas certificaciones. En ese sentido, se presenta a continuación la figura 2 donde se visualiza el esquema de trabajo.

Del mismo surge que, el presente trabajo forma parte de una instancia superior, la cual propone como objetivo desarrollar una herramienta para la evaluación de la gestión sustentable en alojamientos turísticos; y la cual está constituida en dos fases diferenciadas en su enfoque, la primera propone un estudio de situación actual, donde se analizaran y compararan los documentos existentes en base a variables y sub variables planteadas específicamente para cada sub fase de trabajo y, como resultado, se obtendrán observaciones y conclusiones asociadas a cada uno de aquellos aspectos prioritarios. Por otro lado, la segunda fase, estará abocada a la construcción de la propia herramienta.



*Figura 2.*

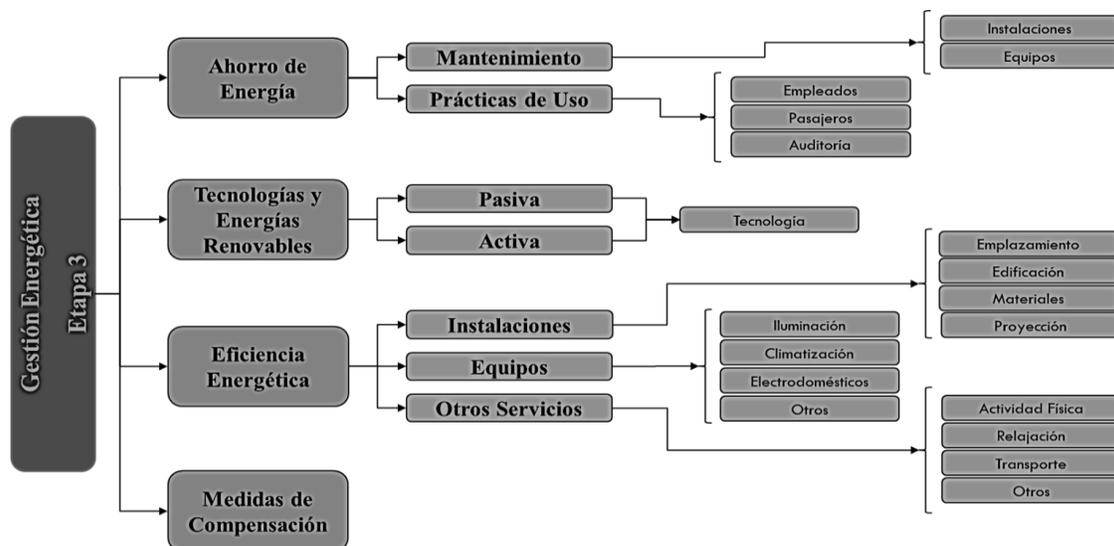
Esquema de Trabajo General – Desarrollo de la Metodología

En relación a lo expuesto, el presente resulta la continuación y complemento del artículo científico denominado “Residuos Sólidos en Hoteles Herramienta para la Gestión Sustentable”, donde se propone abordar la subfase B de la Fase 1 “Gestión de la Energía” poniendo en especial atención si el uso es racional, eficiente y amigable al ambiente. En relación a esto, se toma como eje transversal la normativa/documentación de aplicación correspondiente, teniendo como premisa de análisis los siguientes cuatro ejes: Reducción o ahorro energético, uso de energías renovables, medidas de eficiencia energética y medidas de compensación.

Cabe señalar que se entiende que, los programas de concientización a los empleados y turistas, refieren al eje transversal de gestión y el análisis final de este abordaje, ya que abarca desde el inicio al final todo el proceso de la gestión de energía.

En consecuencia, y continuando la línea de trabajo de investigación anterior, se ha realizado en el presente trabajo una comparación entre cuatro certificaciones elegidas que abarcan distintas áreas geográficas: Rainforest Alliance Certified, Ecoetiqueta de la Unión Europea, CST Certificación para la Sostenibilidad Turística de Costa Rica y, el Programa de Ecoetiquetado de Hoteles Sustentables de la República Argentina de AHT; tomando como base el indicador de Gestión de energía, y teniendo en cuenta los ejes mencionados.

Asimismo, a los efectos de definir los estándares y criterios de análisis previstos en la “Etapa 3” se analizó en forma teórica los distintos aspectos que contribuyen en mayor o menor medida a la gestión de la energía y su evaluación, luego se agruparon en función de sus características, resultando en el siguiente cuadro resumen:



**Figura 3.**  
Criterios de análisis

## Resultados

### Certificaciones Ambientales

“La certificación ambiental es una acreditación obtenida por determinados productos, servicios, procesos, o sistemas de gestión, que convalida o “acredita” que todos o determinados procesos correspondientes a los mismos, se han llevado a cabo de un modo respetuoso con el medio ambiente y, en su caso, conforme a la normativa ambiental respectiva. El lograr una Certificación Ambiental garantiza que la empresa cumple con estándares internacionales y nacionales (o normas ambientales en los países que las tienen), que ha realizado una evaluación integral de sus procesos y su impacto con el medio ambiente.” (Galarza, 2012)

Cabe destacar que, en Turismo, las certificaciones ambientales se caracterizan por su voluntariedad, no siendo obligatorias. En función de lo expuesto, las empresas obtienen una certificación ambiental con diversas finalidades, entre ellas se encuentra el ser más competentes en el mercado, ahorrar costos de producción o el cuidado del ambiente como política de responsabilidad social empresarial.

### Reducción o ahorro de energía

Rainforest Certified: Propone el aislamiento térmico en tuberías de agua, para minimizar las pérdidas de frío y calor. El apagado de equipos eléctricos cuando no sean utilizados, sin especificar la forma de implementación. El aprovechamiento de la iluminación, el calor y la ventilación natural para reducir el consumo de energía. En el apartado de *Cambio climático* especifica que se deben tomar medidas para minimizar las emisiones de GEIs provenientes de motores, equipos, vehículos e instalaciones.

Ecoetiqueta de la UE: En siete (7) fichas 18, 21, 22, 23, 65, 72 y 73 se expresa sobre la implementación de medidas de aislamiento térmico y acústico, ya sea del edificio; más allá de los requisitos mínimos nacionales; o en ventanas. Sobre desconexión automática o manual de calefacción o aire acondicionado y luces cuando se abrieran las ventanas o al abandonar la habitación. En las luces exteriores apagado automático. Sobre la localización de frigoríficos y cámaras, estos deben ubicarse en las cocinas en conformidad con los principios de ahorro de energía. Y en los establecimientos que hubiere sauna, estos deben disponer de un mando temporizador.

CST de Costa Rica: Solicita a las empresas de alojamientos turísticos aprovechar la luz natural en las instalaciones y el calor solar para el secado de la ropa. Utilizar dispositivos de apagado automático. (Esta medida se puede tomar también como de eficiencia energética.) Aislar tanques y tuberías expuestas de agua. Tener un control estricto de fugas de aire y gas en los sistemas de refrigeración. Esta certificación posee un apartado especial sobre *cambio climático* donde se manifiesta a favor de la utilización de proveedores de servicios de transporte que compensen mitiguen o reduzcan sus emisiones de GEIs.

Ecoetiquetado AHT de Argentina: Sólo propone al hotel disponer de un plan de mantenimiento preventivo de instalaciones y equipos para evitar fallas y averías que suponen una pérdida de energía.

Uso de Energías renovables o Inagotables

Rainforest Certified: Menciona utilizar energía alternativa, no detalla cuáles, ni modo de implementación, ni cantidades.

Ecoetiqueta de UE: Utiliza cuatro (4) fichas para manifestarse sobre este tema: El número 1, 2, 3, y 5. En ellas expresa que mínimo un 22% de la energía que utiliza el establecimiento debe provenir de fuentes renovables y aclara que estas son las no fósiles, que como mínimo el 20% de la electricidad consumida al año debe provenir de generación fotovoltaica y eólica, y al menos el 50% de energía utilizada para calefacción de agua o habitaciones debe proceder de fuentes renovables. Y que mínimo el 22% de electricidad utilizada para calentar agua y habitaciones debe provenir de fuentes renovables. En 2 fichas, la 63 y la 65, en el apartado *Otros Servicios*, dice que se promoverá la utilización del transporte público y que se pondrán bicicletas a disposición de los clientes.

CST de Costa Rica: Menciona utilizar energías alternativas para iluminación, calentamiento o precalentamiento del agua, dando ejemplos de ellas.

Ecoetiquetado AHT de Argentina: Detalla que el hotel debe disponer de fuentes y sistemas de energías renovables para el desarrollo de sus actividades, pero a su vez aclara que sólo es requerido este punto para los alojamientos que quieran aplicar al nivel de excelencia en gestión sustentable.

Eficiencia Energética

Rainforest Certified: Dice que la empresa debe incluir como criterios de selección la eficiencia energética para equipos e insumos que requieran energía. Utilizar equipos y dispositivos energéticamente eficientes, dando algunos ejemplos de ellos.

Ecoetiqueta de UE: En diecisiete (17) fichas, ellas son 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 24, 25, 26 y 63 manifiesta que el rendimiento de la caldera debe ser como mínimo 90%. La caldera debe ser de 4 estrellas o categoría 5 de la norma EN 297. Como opcional plantea que toda la electricidad y la calefacción del establecimiento deberán proceder de una central de Cogeneración. Debe disponer de una bomba de calor para la calefacción o el aire acondicionado, de una instalación de recuperación de calor y de termorregulación independiente en cada habitación. La instalación de aires acondicionados pertenecerá a la clase “B” o superior. El establecimiento debe estar construido bajo principios de arquitectura bioclimática. Los electrodomésticos como frigoríficos, lavavajillas, lavarropas, entre otros pertenecerán a la categoría “A”. El 80% de las bombillas deben ser bajo consumo.

CST de Costa Rica: Expresa que las bombillas utilizadas deben ser, como mínimo, el 80% del tipo bajo consumo. Utilizar equipos de refrigeración y lavandería que utilicen nuevas tecnologías para el ahorro de energía. En el apartado *Canchas de Golf* dice que la empresa debe contar con carritos eléctricos, bicicletas o senderos para reducir las emisiones de GEIs.

Ecoetiquetado AHT de Argentina: Sugiere que cualquier reforma en las instalaciones o en la adquisición de nuevos equipos se realice aplicando las mejores tecnologías y que se priorice la compra de equipos y dispositivos que aseguren la máxima eficiencia energética. No explicita las formas, ni cuáles son las mejores tecnologías, ni qué tipo de equipos son los más eficientes, ni cuál es el porcentaje de estas medidas para poder certificar.

#### Medidas de Compensación

Rainforest Certified y Ecoetiqueta UE: No mencionan medidas de compensación.

CST de Costa Rica: En el apartado *Cambio climático* dice que la empresa debe compensar el daño ambiental producido por las emisiones de GEIs; responsables estos, del cambio climático; e invita, involucra y comunica al visitante a ser parte en los programas de compensación del daño ambiental producido por su huella ecológica. No especifica de qué manera se implementará dicha compensación.

Ecoetiquetado AHT de Argentina: En el apartado *Prevención de la contaminación* indica que la organización debe tener implantado un sistema de medición de huella de carbono de las estadias y eventos realizados en el hotel que será promocionado y difundido entre los clientes, ofreciéndoles sistemas o mecanismos de compensación de las emisiones generadas. Cabe destacar que la Institución compensará a través de la buena voluntad de sus clientes las emisiones de CO<sub>2</sub> y a su vez no especifica la o las formas en que se compensarán.

#### Programas de Concientización

Rainforest Certified y CST de Costa Rica: Ambos Organismos indican como requisitos para este apartado realizar un programa formal para el uso racional de la energía y la utilización de energías renovables para disminuir las emisiones de GEIs. Propone establecer un plan (cuantitativo), capacitar al personal en el tema, monitorear y medir el consumo energético, y designar un responsable.

Ecoetiqueta UE: Posee en el campo de *gestión general*, estos indicadores, incluyendo todos los temas a los que hace referencia la certificación, no en forma particular sobre energía.

Ecoetiquetado AHT de Argentina: Menciona dar participación a los clientes en las medidas de ahorro energético mediante la concientización y la información sobre el uso adecuado de los sistemas de climatización e iluminación del establecimiento.

#### Manuales de buenas prácticas

Los Manuales de Buenas Prácticas ambientales para alojamientos turísticos son documentos que poseen recomendaciones sencillas, accesibles y específicas con respecto a diferentes cuestiones dentro de la actividad hotelera, van desde la ubicación y construcción del edificio hasta la gestión del servicio en sí mismo. Para que estas acciones se puedan llevar a cabo es necesario contar con políticas de concientización en todos los niveles de la organización involucrando a todos los actores participantes del proceso de servucción. Cabe destacar que estas recomendaciones, son sugerencias por lo que no es obligatoria su adhesión a las mismas por parte de los alojamientos. Aunque la implementación de estas conductas beneficia no sólo al ambiente, sino a la empresa,

ya que proporcionan un ahorro en sus costos, una imagen positiva en sus huéspedes y un posicionamiento competitivo en el mercado, siendo esto también un ejemplo a seguir por otras instituciones.

Buenas prácticas ambientales en consideración al consumo energético:

- Utilizar diferentes tipos de energías dentro del establecimiento. Mayoritariamente se promueve el uso de energías limpias.
- Aprovechar al máximo la luz natural y utilizar colores claros en las paredes del edificio.
- Disponer de sistemas aislantes tanto en la construcción del inmueble como en las aberturas del mismo para mantener la temperatura interior.
- Tener en cuenta la eficiencia energética de los electrodomésticos que se compran.
- Instalar sistemas de iluminación bajo consumo.
- Instalar interruptores con temporizador.
- Instalar termostatos en los sistemas de climatización.
- Utilizar programas de lavado en frío y carga completa en el sector lavandería.
- Comunicar a los trabajadores la importancia del ahorro energético.
- Informar a los huéspedes de la importancia del ahorro energético.
- Realizar anualmente el mantenimiento de calderas y sistemas de calefacción.
- Asegurar que las puertas de las heladeras cierren herméticamente.
- No abrir las ventanas mientras estén prendidos los sistemas de climatización.
- Construir el edificio para aprovechar y optimizar al máximo la energía solar pasiva.
- Apagar las luces y los electrodomésticos cuando no se utilizan.
- No introducir productos calientes en las cámaras frigoríficas.
- Apagar la cocina 10 minutos antes de terminar la cocción para aprovechar el calor residual, en el caso de cocinas con placas eléctricas.
- Tapar los recipientes en el proceso de cocción de los alimentos.
- Mantener limpias las luminarias y en las cocinas los hornos y fuegos.
- Utilizar los equipos informáticos en modo bajo consumo.
- Realizar un mantenimiento periódico de los vehículos de la empresa.
- Utilizar los detectores de presencia en habitaciones y pasillos.
- Aislar las tuberías evitando pérdidas de calor.

## Discusión

A partir de la comparación de las certificaciones presentadas, utilizando criterios y unidades de análisis preconcebidos, podemos evidenciar que, excluyendo principalmente a la Certificación de la UE las demás establecen enunciados muy amplios y generales, y, como también se evidenció en el artículo de Residuos citado, “dejando un abanico de criterios para su implementación e impidiendo la medición de impacto de ese criterio aplicado”.

Uno de los principales problemas presentados al momento de la comparación es la ambigüedad de los enunciados y la “voluntariedad” de las propuestas.

Presentamos algunos ejemplos:

Ahorro de energía: El Ecoetiquetado AHT de Argentina menciona que, “la organización debe disponer de procedimientos o pautas de trabajo documentadas de buenas prácticas de ahorro de energía en las instalaciones y equipos”. ¿La ecoetiqueta no debería especificar cuáles son las buenas prácticas que deben

aplicarse en el establecimiento para poder lograr la certificación?

Uso de energías alternativas: Rainforest Certified: establece que, “El consumo de energía se gestiona de manera eficiente y maximizar el uso de fuentes alternativas para la generación limpia”, ahora bien, sólo menciona utilizar energía alternativa pero no detalla cuales, ni modo de implementación, ni cantidades.

Medidas de compensación: Este eje es uno de los puntos más polémicos respecto a las propuestas de las certificaciones, por ejemplo, CST de Costa Rica establece que “la empresa involucra al visitante de manera directa en los programas de compensación del daño ambiental producidos por las emisiones de GEIs o de su huella ecológica” ¿Es responsable el huésped de la huella ecológica por los servicios que presta el alojamiento? ¿Dispone de alternativas para minimizar dichas emisiones?

Por otra parte, la Ecoetiqueta de UE y Rainforest Certified no mencionan medidas de compensación de CO<sub>2</sub> en sus certificaciones. Luego de observar esto cabe preguntarnos: ¿Cuál es la razón por la que estas certificaciones no toman en cuenta este ítem? ¿Son las medidas de compensación realmente efectivas? o en su defecto ¿deberían tender a minimizar las emisiones de CO<sub>2</sub>? Es verdad también que, con la tecnología que poseemos hasta el momento, la contaminación cero es imposible. Por lo tanto, las medidas de compensación tendrían razón de ser.

Programas de concientización: El Programa de Ecoetiquetado de Hotelería Sustentable de la República Argentina, de modo general; en el apartado *Sistemas para la Gestión Sustentable* menciona implementar un plan de concientización y capacitación para empleados y en el ítem *Comunicación* propone sensibilizar a los huéspedes informándolos y dándoles participación. No aclara como se establecerán las acciones.

## **Resultados y Conclusiones**

El problema del cambio climático su impacto y consecuencias a corto, mediano y largo plazo, es una cuestión clave que preocupa a todos los sectores. El sector turístico no está exento de ello y ha generado una serie de manuales y certificaciones a fin de tratar la temática; demostrando un marcado interés. A los efectos de evaluar y comparar las especificaciones de las certificaciones seleccionadas se propusieron agrupar los distintos parámetros y variables según cuatro (4) temáticas de abordaje, de modo tal que se cumpla con el siguiente criterio:

Ahorro Energético - 5 variables.

Eficiencia Energética – 12 variables.

Uso de Energías Renovables – 2 variables.

Medidas de Compensación – 1 variable.

En ese contexto surgen las siguientes conclusiones generales:

Los estándares y criterios de evaluación teóricos propuestos en el presente responden, en forma parcial a los criterios definidos en las certificaciones.

Los puntos “Mantenimiento de Instalaciones” en el Ahorro de Energía; y “materiales de las instalaciones” y “otros servicios” asociados a la eficiencia energética, no son tratados en ninguna de las certificaciones. Las certificaciones se acercan de manera diversa a la evaluación de las buenas prácticas de gestión energética, eligiendo solo algunas de las medidas planteadas. Dichos parámetros de evaluación resultan, en general, laxos y ambiguos, de modo tal que, en gran cantidad de aspectos, no resulta posible dimensionar el grado de cumplimiento.

Existen diferencias sustanciales entre la Ecoetiqueta de UE y las de América Latina respecto al tratamiento de la gestión del uso de la energía. La primera, propone una exigencia y profundidad mayor en relación a aspectos específicos del equipamiento, usos y controles a través de mediciones y estándares. Como contrapartida, resultan insuficientes los requerimientos en relación al tratamiento de aspectos tales como las medidas de compensación a adoptar.

Del análisis particular de cada una de las certificaciones, surgen las siguientes observaciones:

La Certificación Rainforest contempla el 60% (3 de 5) de las medidas definidas para el ahorro energético, 30% (4 de 12) de las medidas asociadas a la gestión de la eficiencia, la totalidad de las medidas asociadas al uso de energías renovables (2 de 2); y, no considera aspectos relacionados con las medidas de compensación.

La Ecoetiqueta de la UE considera el 80% (4 de 5) de las medidas definidas para el ahorro energético, 60% (7 de 12) de las medidas asociadas a la gestión de la eficiencia, la totalidad de las medidas asociadas al uso de energías renovables (2 de 2); y, no considera aspectos relacionados con las medidas de compensación.

La CST de Costa Rica considera el 80% (4 de 5) de las medidas definidas para el ahorro energético, 40% (5 de 12) de las medidas asociadas a la gestión de la eficiencia, la totalidad de las medidas asociadas al uso de energías renovables (2 de 2); y, a diferencia de las anteriores si considera aspectos relacionados con las medidas de compensación.

La AHT de Argentina considera el 80% (4 de 5) de las medidas definidas para el ahorro energético, 40% (5 de 12) de las medidas asociadas a la gestión de la eficiencia, sólo algunos aspectos de las medidas asociadas al uso de energías renovables (1 de 2); y, al igual que la CST considera aspectos relacionados con las medidas de compensación.

No obstante lo anterior, resulta de relevancia resaltar que, tanto la cantidad de aspectos considerados como la profundidad con la que son abordadas las distintas temáticas, resulta en extremo diverso; toda vez que, a modo de ejemplo, la Ecoetiqueta de la UE propone una serie de fichas en las que presenta los requisitos a cumplimentar, la puntuación asignada al mismo, como se verifica y algún ejemplo de aplicación; mientras que como contrapartida, la AHT de Argentina desarrolla todos los aspectos asociados en la gestión energética de manera breve y laxa.

## Referencias

Área Metropolitana del Valle de Aburra (2005). *Manual de buenas prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes*. Antioquia, Colombia: Área Metropolitana del Valle de Aburra.

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) (2012). *Gestión sustentable en Hoteles: Programa de ecoetiquetado de hotelería sustentable en la República Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). (2012). *Hacia una hotelería más sustentable y verde. Claves para una gestión eco-responsable y eco-eficiente*. Buenos Aires, Argentina: Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

- Bien, A. (2004). *Una guía simple de certificación de Turismo Sostenible y Ecoturismo*. Washington: Sociedad Internacional de Ecoturismo
- Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (CAR/PL) (2006). *Buenas Prácticas ambientales en los Hoteles*. Barcelona, España: Naciones Unidas.
- De Andrés, Á., Cassinello, J., & May, C. (1995). *Manual ECOTRANS para la mejora de la calidad ambiental en los municipios turísticos*. Madrid, España: ECOTRANS.
- Dirección de Cambio Climático. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2008). *La Huella de carbono del argentino promedio*. Buenos Aires, Argentina: Dirección de Cambio Climático. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. Marketing de servicios*. París, Francia: McGraw-Hill.
- European Comission Environment Ecolabel (2017). *Guía para la obtención de la etiqueta ecológica europea destinada a los servicios de alojamiento Turístico*. Murcia - España: European Comission Environment Ecolabel.
- Instituto Costarricense de Turismo (2017). *Certificación para la sostenibilidad Turística. Norma CST-Establecimientos de Hospedaje*. Costa Rica: Instituto Costarricense de Turismo.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). *Calificación de la eficiencia energética de los edificios*. Madrid, España: Ministerio de Industria, energía y Turismo.
- Ministerio de empleo y seguridad social (2012). *Consumo Responsable y desarrollo sostenible. Tendencias de consumo responsable*. Madrid, España: Ministerio de empleo y seguridad social.
- Pesis, S. (2009). *Al planeta lo salvamos entre todos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Pesis, S. (2012). *Educación en medio ambiente*. Buenos Aires, Argentina: Fundación TESA.
- Rainforest Alliance (2005). *Buenas Prácticas para Turismo Sustentable*. Quito, Ecuador: DEFRA/USAID.
- Rainforest Alliance (2017). *Estándar para hoteles y servicios y alojamiento*. Nueva York, EEUU: Rainforest Alliance.

# CAPÍTULO 4

## GESTIÓN AMBIENTAL



# **Análisis del comportamiento de los hogares y empresas en relación a prácticas favorables con el medio ambiente en Ecuador entre el período 2010 y 2013**

**César Edmundo Silva Brito**

Universidad de Guayaquil

cesar.silvab@ug.edu.ec

## **Resumen**

Los patrones de consumo de los hogares y de producción de las empresas se encuentran condicionados por los niveles de ingreso o de renta y las normativas que favorezcan la producción y regulaciones medioambientales. El objetivo de la investigación es el de analizar las prácticas ambientales y conocimientos que tienen los hogares y las empresas que favorezcan y promuevan la conservación del medio ambiente. Para el análisis se utilizaron las bases de datos de las Encuestas Ambientales de los Hogares y las Encuestas Ambientales de las Empresas, elaboradas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos entre los años 2010 y 2013. En relación a los hogares, se evidencia un limitado conocimiento sobre las afectaciones ambientales y prácticas que pueden adoptar en beneficio del medio ambiente. En cuanto a las empresas, se evidencian bajos niveles de inversión en actividades relacionadas con el mejoramiento de procesos que favorezcan la conservación y preservación del medioambiente. El modelo de gestión de residuos que se aplica en el Ecuador se centra en las actividades para el transporte y disposición final de los desechos; sin embargo, se deben considerar modelos alternativos en los cuales se identifica y reduce la contaminación desde el origen.

**Palabras claves:** Medioambiente, Residuos, Hogares, Empresas, Política Pública

## **Abstract**

Households' consumption and firms' production patterns are restrained by income levels and environmental regulations. The main objective of the research is to analyze household and firms' knowledge and practices that contributes to the conservation of the environment. The data base Encuesta Ambiental de los Hogares and Encuesta Ambiental de las Empresas are used, which were elaborated by the Instituto Nacional de Censos y Estadísticas between 2010 and 2013. There is a limited knowledge in households of environmental contamination effects and best practices they can adopt to reduce it. The firms reflect a low participation in the investment related to the conservation and preservation of the environment. Waste management applied in Ecuador is related to transportation and final disposition of wastes. However, it is necessary to consider alternative models in which public policy aims to reduce the contamination at the production process.

**Keywords:** Environment, Waste, Households, Firms, Public Policy

## **Introducción**

La teoría clásica de crecimiento económico establece que el desarrollo y crecimiento económico se encuentra directamente ligado con la producción. A medida que se incrementa la producción, aumenta la riqueza en esta economía y el bienestar de la sociedad. Sin embargo, Marx (1867), establece que la producción debe servir un propósito en particular y contribuir con la resolución de alguna problemática social.

García (2006) incorpora el concepto del “modelo de consumo de masas”, con lo cual explica como las economías cuentan con un “sistema de comercialización dominado por corporaciones” en los cuales se intercambian productos importados de países lejanos, alimentos procesados, movilidad principalmente en

autos, corta expectativa de vida de los productos, “cultura de usar y tirar”, entre otros ejemplos; y, explica como este modelo de consumo, producto del modelo de producción, genera un impacto negativo y altamente contaminante con el medio ambiente.

Mejía (2000), plantea que las políticas de desarrollo sostenible deben tener como objetivo buscar el desarrollo económico minimizando el impacto negativo de las actividades productivas en el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de la sociedad a través de un aprovechamiento “socialmente aceptable”.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), planteó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015), en los cuales se evidencia una interrelación entre diferentes dimensiones como la social, económica y de conservación y preservación del medio ambiente. El objetivo 12. Producción y consumo responsable, busca “*garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles*”, para lo cual es necesario adoptar diferentes estrategias que tengan un impacto en los hogares y empresas, en pro de la conservación del medio ambiente y una producción sostenible.

El objetivo principal de la investigación es el de analizar las prácticas ambientales y conocimientos que tienen los hogares y las empresas que favorezcan y promuevan la conservación del medio ambiente. Dentro de los objetivos específicos se encuentran (1) analizar la evolución de las buenas prácticas ambientales que adoptan los hogares y (2) analizar el número de empresas que emplean recursos para el mejoramiento de procesos en pro del medio ambiente.

### **Importancia del problema**

El modelo clásico de crecimiento económico no considera los efectos negativos del desarrollo económico basado en la producción, el cual puede darse en detrimento de las condiciones de la fuerza de trabajo y de la preservación y conservación del medio ambiente. Los patrones de producción de las empresas han llevado a un cambio en los hábitos de consumo de los hogares, los cuales no son consistentes con un modelo de desarrollo sostenible como lo plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El PNUD indica que no existe un país en donde no se experimenten los drásticos efectos del cambio climático por emisiones de gases con efecto invernadero, elevación de las temperaturas promedio y recurrencia de desastres naturales. Por tal motivo, con la finalidad de contribuir en el ámbito de la investigación y ser una herramienta para la formulación de política pública que combata estos efectos, es necesario analizar el comportamiento de las empresas y hábitos de consumo de los hogares.

### **Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan como insumos los datos de las encuestadas levantadas por el Instituto Nacional de Encuestas y Censos del Ecuador (INEC), fuente pública oficial en el levantamiento y difusión de información a nivel nacional. El INEC ha realizado el levantamiento de (1) encuestas ambientales dirigidas a los hogares con información socioeconómica de los mismos y (2) encuestas ambientales dirigidas a las empresas privadas con diferente información sobre temas ambientales dentro de los años 2010 y 2013. Para el análisis de estas bases de datos se utilizó un software libre de programación “R”, con el cual se tabularon los datos para analizar variables medioambientales en términos nominales y relativos, comparando el comportamiento entre años, áreas urbanas y rurales. Las variables analizadas dentro de las encuestas de los hogares se clasifican en los siguientes grupos: (1) conocimientos generales sobre buenas prácticas ambientales, (2) capacitaciones recibidas en temas ambientales y (3) actividades de clasificación de residuos. Las variables analizadas dentro de las encuestas ambientales de las empresas se clasifican en los siguientes grupos: (1)

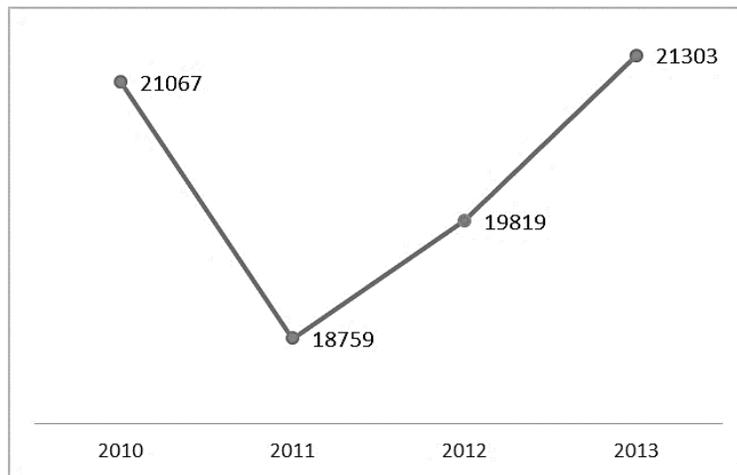
clasificación y tipos de empresas, (2) aplicación de normativa ambiental; y, (3) inversión en términos de conservación ambiental. El estudio de estos dos grupos de variables se articula con el objetivo general de analizar las prácticas ambientales y conocimientos que tienen los hogares y las empresas que favorezcan y promuevan la conservación del medio ambiente.

## Resultados

Análisis del comportamiento de los hogares

Resultados generales de las encuestas

En el año 2013 se registra el mayor número de hogares encuestados, con un total de 21.303 hogares y en el 2011 la menor con 18.759.



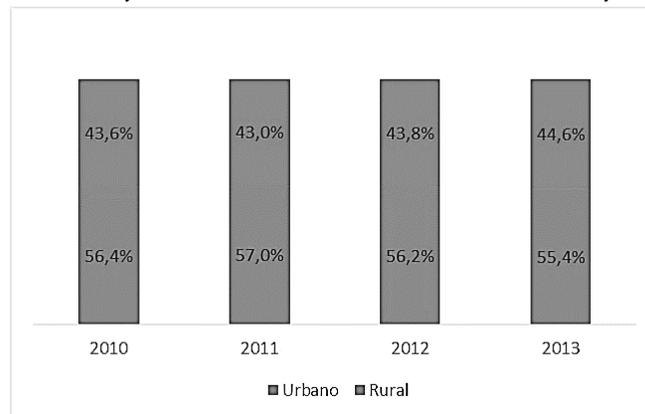
**Gráfico 1.**

Encuestas realizadas (hogares por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

Las encuestas presentan una mayor participación de hogares encuestados en el área urbana, con un diferencial en promedio del 13% para cada año y esta tendencia se mantiene entre el 2010 y 2013.



**Gráfico 2.**

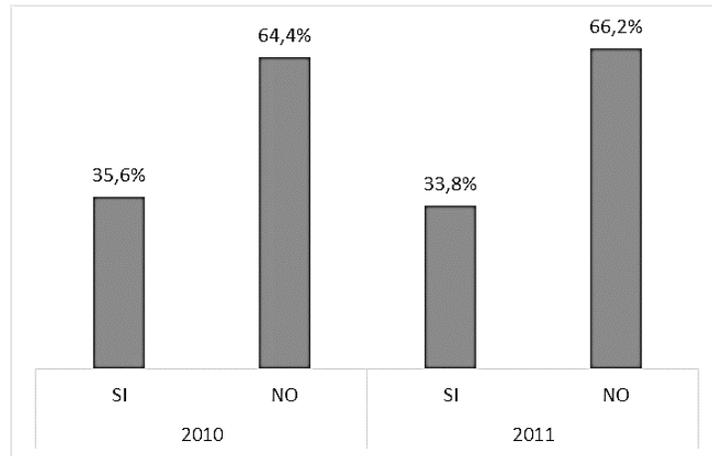
Hogares encuestados por área geográfica (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

### Conocimiento de Buenas Prácticas Ambientales

Los resultados en relación al conocimiento de buenas prácticas ambientales en los hogares (ahorro de agua o clasificación de residuos) indican que el 35,6% y 33,8% de los hogares tenían algún conocimiento de BPA, en los años 2010 y 2011 respectivamente. Esto indica que aproximadamente 2/3 de los hogares no tienen conocimiento alguno de prácticas favorables para la conservación y preservación del medio ambiente; y, que el desconocimiento de estas prácticas se incrementó entre el 2010 y 2011.



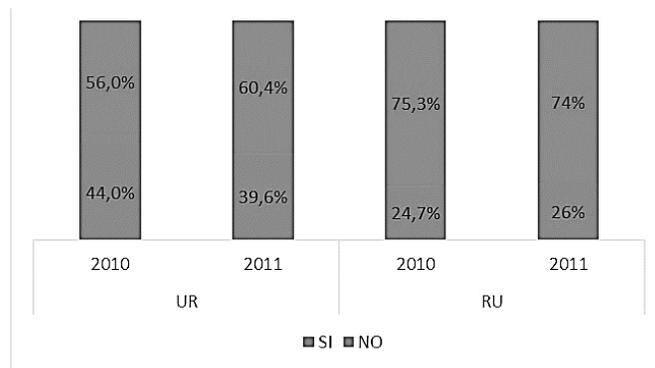
**Gráfico 3.**

Porcentaje de hogares que tienen conocimiento de buenas prácticas ambientales a nivel nacional (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

En el año 2010 el porcentaje de hogares ubicados en el área urbana que tenían conocimientos de BPAs alcanzó el 44%, mientras que en el área rural fue de 24,7%. En el año 2011, en el área urbana, se refleja una tendencia decreciente de la participación de hogares que tienen conocimientos en BPAs, alcanzando el 39,6% de los mismos. Para este mismo año, en relación al área rural, se evidencia un incremento en la participación de los hogares con conocimientos en BPAs, alcanzando el 26% de los hogares.



**Gráfico 4.**

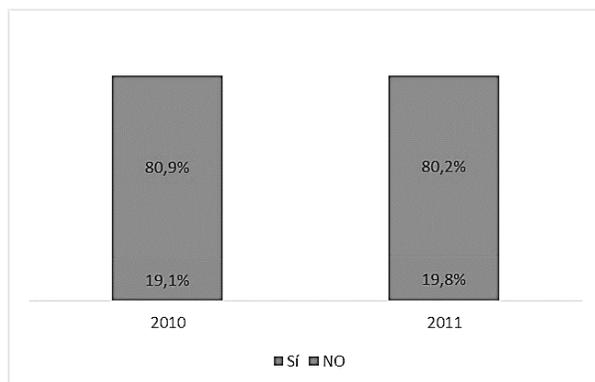
Porcentaje de hogares que tienen conocimiento de buenas prácticas ambientales a nivel nacional por área geográfica (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2011)

Elaboración: Autor

### Capacitación en prácticas favorables con el medio ambiente

En relación a la Capacitación sobre problemáticas ambientales, el porcentaje de hogares que han recibido algún tipo de capacitación alcanza el 19,1% (4.023 hogares recibieron capacitación) y 19,8% (3.714 recibieron capacitación), lo cual refleja la limitada capacitación y educación ambiental que reciben los hogares, lo cual a su vez se ve reflejado en resultados previos con un bajo nivel de conocimiento de BPAs.



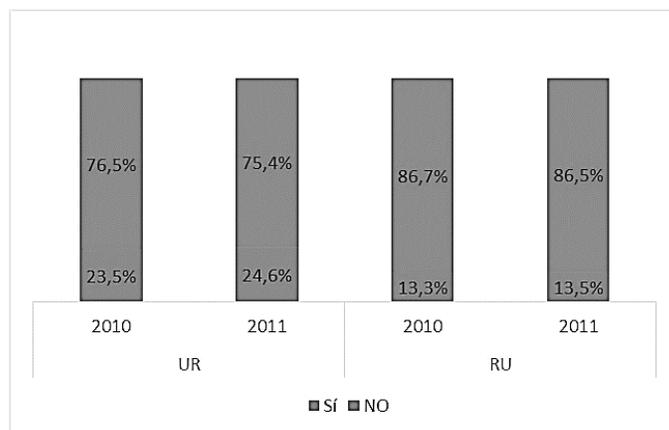
**Gráfico 5.**

Porcentaje de hogares a nivel nacional que han recibido capacitación en problemas ambientales (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 - 2011)

Elaboración: Autor

El mayor acceso a los diferentes servicios y concentración de población, permite que los servicios de capacitación tengan un mayor impacto en las áreas urbanas, en donde el 23,5% y 24,6% de los hogares han recibido capacitación en el área urbana, en los años 2010 y 2011 respectivamente. Mientras que, el 13,3% y 13,5% de los hogares ubicados en las áreas rurales han recibido capacitaciones sobre problemas ambientales en el 2010 y 2011 respectivamente.



**Gráfico 6.**

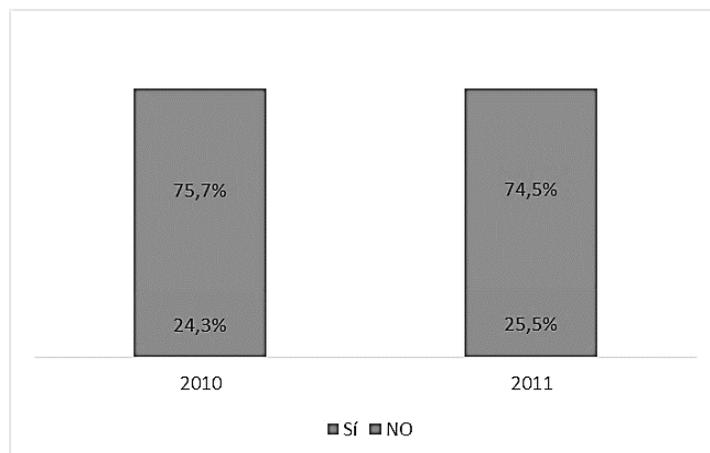
Porcentaje de hogares a nivel urbano y rural que han recibido capacitación en problemas ambientales (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2011)

Elaboración: Autor

### Capacitación en Reciclaje

Se evidencia que el porcentaje de hogares capacitados en actividades de reciclaje es superior a los hogares capacitados en problemas ambientales; sin embargo, son variables que se encuentran estrechamente relacionadas. De acuerdo, los resultados encontrados, se evidencia un incremento en la participación de los hogares capacitados, el cual se incrementa del 24,3% en el 2010 al 25,5% en el 2011.



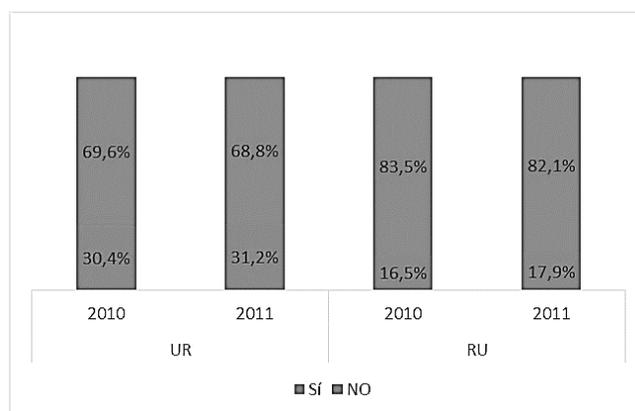
**Gráfico 7.**

Porcentaje de hogares a nivel nacional capacitados en actividades de reciclaje (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2011)

Elaboración: Autor

De forma comparativa entre las áreas geográficas, se evidencia que el acceso a capacitaciones se mantiene principalmente en las áreas urbanas, con una mayor participación promedio de los hogares capacitados en esta temática.



**Gráfico 8.**

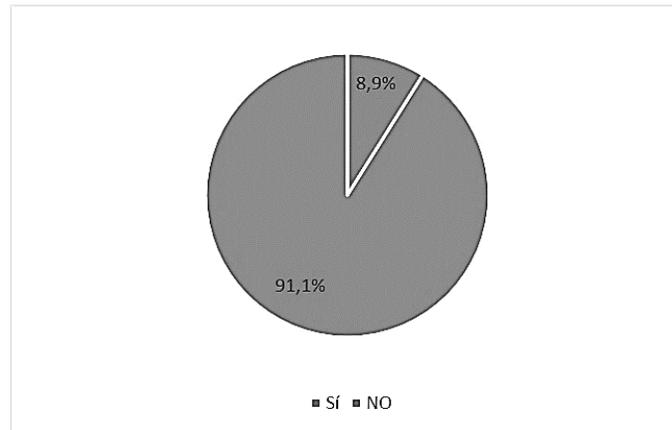
Porcentaje de hogares a nivel urbano y rural capacitados en actividades de reciclaje (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2011)

Elaboración: Autor

Dado que no todas las variables permanecen constantes en todos los años, para el año 2012 se analiza la variable “Capacitación para mejorar hábitos ambientales”. Las capacitaciones relacionadas con la mejora de

prácticas ambientales, presentan resultados inferiores a los encontrados en el 2010 y 2011, cabe recalcar que la pregunta en este año se modificó y por tal motivo el análisis se los realiza de forma separada.



**Gráfico 9.**

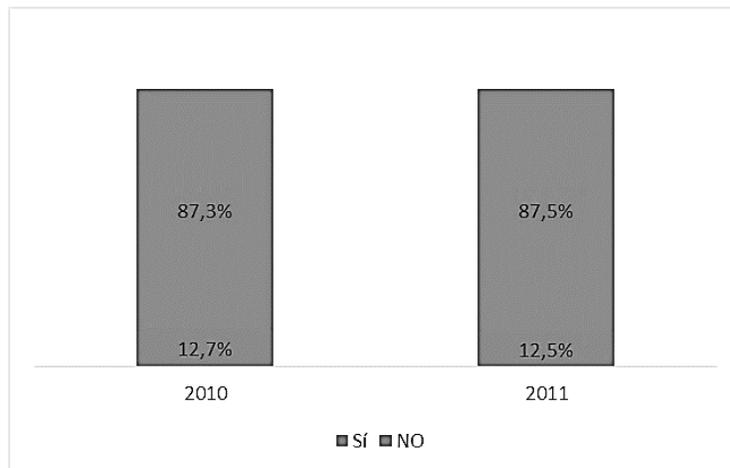
Porcentaje de hogares a nivel nacional que han recibido capacitación en mejora de prácticas ambientales (año 2012)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2012)

Elaboración: Autor

Capacitación en relación a la elaboración y uso de abono orgánico

En relación al porcentaje de hogares que han recibido capacitación para la elaboración y uso de abono orgánico, no se evidencia una variación significativa, contrayéndose la participación de los mismos desde el 12,7% (2010) al 12,5% (2011).



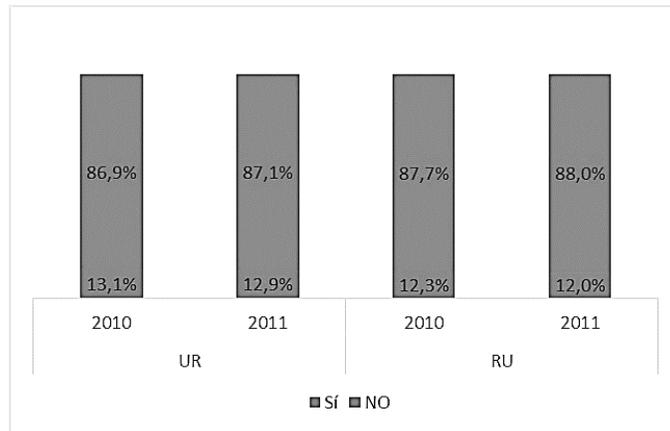
**Gráfico 10.**

Porcentaje de hogares a nivel nacional que han recibido capacitación en elaboración y uso de abono orgánico (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2011)

Elaboración: Autor

A nivel nacional los resultados son consistentes con los resultados encontrados en variables previas; sin embargo, desagregado a nivel urbano y rural, los datos no difieren de forma significativa. En las zonas rurales es en donde se utilizan principalmente los diferentes tipos de abono y no en el área urbana, por tal motivo es en esta última área geográfica en donde se reduce la participación de los hogares.



**Gráfico 11.**

Porcentaje de hogares a nivel urbano y rural que han recibido capacitación en elaboración y uso de abono orgánico (por año)

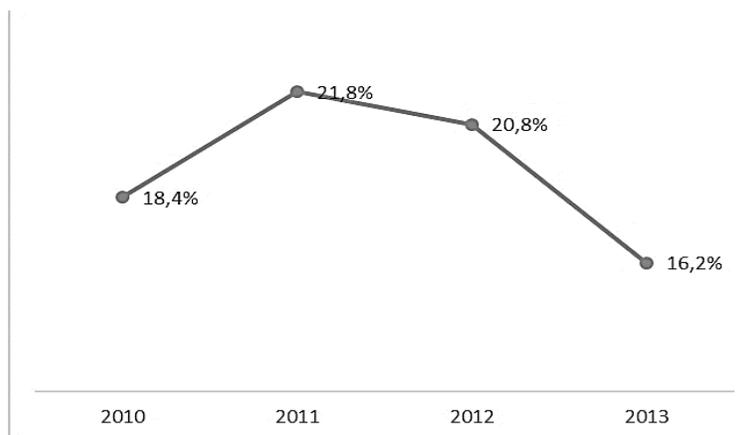
Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2011)

Elaboración: Autor

Clasificación de los residuos en los hogares (papel, plásticos y orgánicos)

Papel

Con la finalidad de analizar el comportamiento de los hogares en relación a la clasificación de desechos, se analiza la variable en función a la siguiente clasificación: desechos de papel, desechos de plásticos y desechos orgánicos. Se evidencia una relación directa entre el porcentaje de hogares que tienen conocimientos o han recibido alguna capacitación en temáticas medio ambientales y las actividades de clasificación que estos realizan.



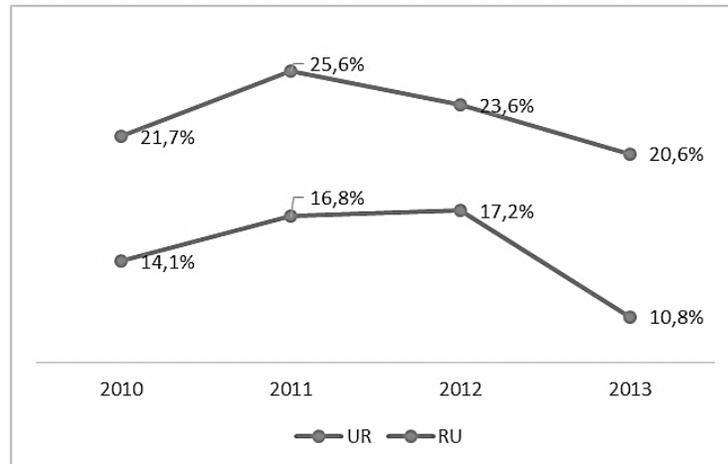
**Gráfico 12.**

Porcentaje de hogares a nivel nacional que clasifican los desechos de papel (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

En el año 2010, el porcentaje de hogares fue del 14,1% con un incremento hasta el 2012, alcanzando el 17,2%; sin embargo, en el año 2013 se evidencia la menor participación de estos hogares en actividades de clasificación de este tipo de productos. Los resultados reflejan que los hogares ubicados en las zonas urbanas tienen una mayor predisposición a realizar estas actividades, lo cual se vincula principalmente a un mayor acceso a lugares con una clasificación.



**Gráfico 13.**

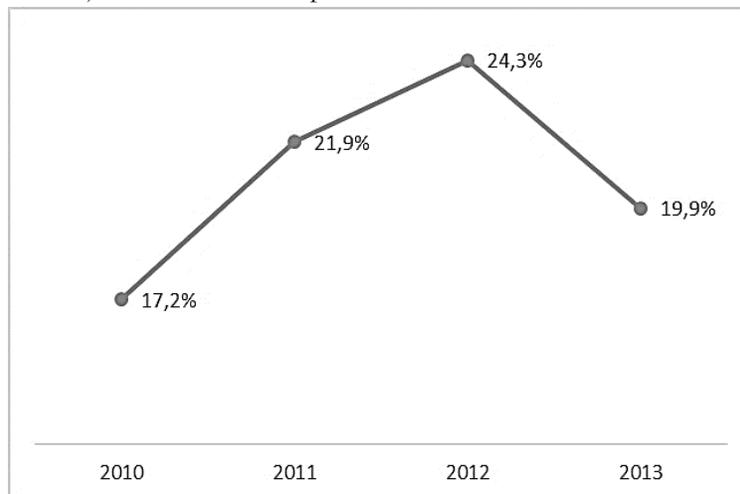
Porcentaje de hogares a nivel urbano y rural que clasifican los desechos de papel (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

### Plásticos

La clasificación de residuos plásticos está vinculada a políticas públicas que plantean incentivos económicos para los hogares. Por tal motivo, el porcentaje de hogares que realizan actividades de clasificación es mayor en relación a la categoría “papel”. A pesar de registrar una reducción en el porcentaje de hogares que clasifican estos desechos, este porcentaje se encuentra aún por encima de los niveles encontrados en el 2010.



**Gráfico 14.**

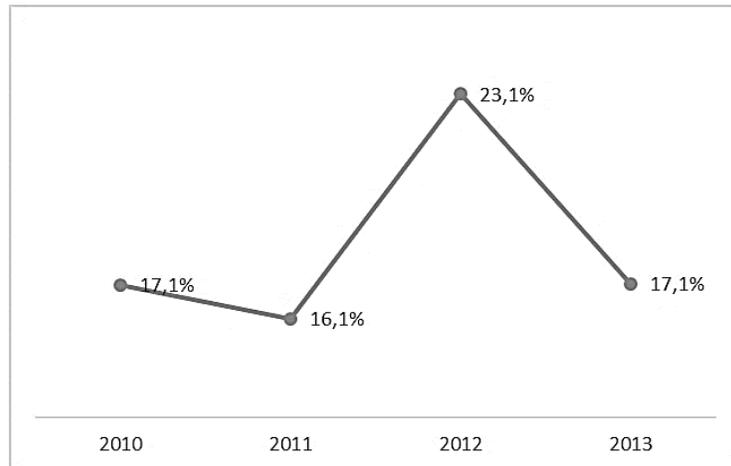
Porcentaje de hogares a nivel nacional que clasifican los desechos plásticos (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

## Orgánicos

La clasificación de desechos orgánicos, que pueden ser utilizados para la elaboración de abono orgánico o generación de gas, tuvo un pico máximo en el 2012, en donde alcanzó al 23,1% de los hogares que realizaban una clasificación de este tipo de productos; sin embargo, se evidencia una tendencia sin variaciones significativas del 17,1% (2010), 16,1% (2011) y 17,1% (2013).



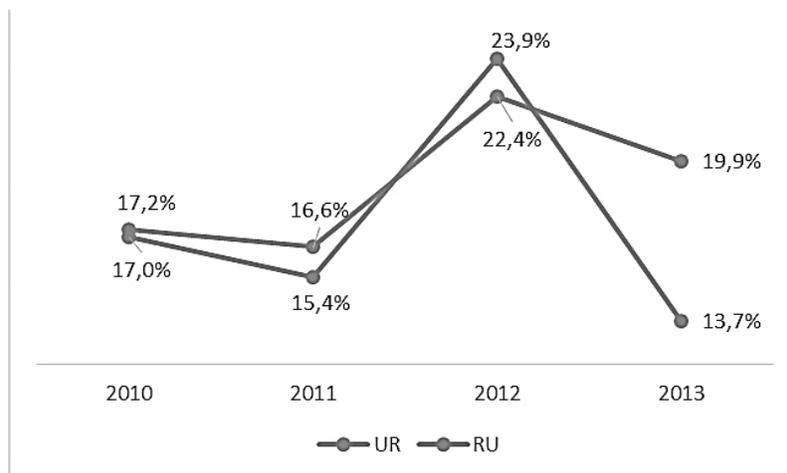
**Gráfico 15.**

Porcentaje de hogares a nivel nacional que clasifican desechos orgánicos (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

En el año 2010, el porcentaje en la zona urbana fue de 17,2% y en la zona rural de 17%; y, en el 2012, el porcentaje en la zona urbana fue de 22,4%, por debajo del área rural que registró el 23,9%. A pesar de haber revertido la tendencia, en el 2013, el porcentaje de hogares que realizan clasificación en el área rural se redujo al 13,7%; mientras que, en el área urbana alcanzó el 19,9%.



**Gráfico 16.**

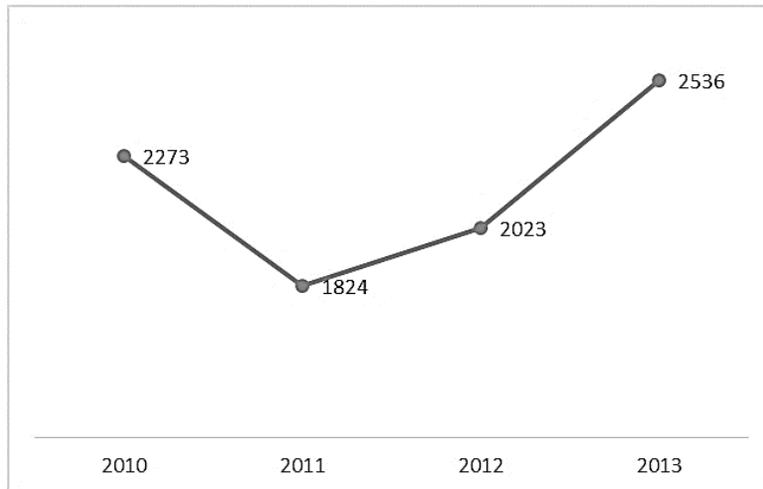
Porcentaje de hogares a nivel urbano y rural que clasifican desechos orgánicos (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de los Hogares, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

### Análisis del comportamiento de las empresas

El segundo objetivo específico de la investigación está relacionado con un análisis de empresas ecuatorianas encuestadas en temas medio ambientales, lo cual permitirá complementar el análisis en relación a los hogares. Los datos indican que en el año 2011 se encuestaron un menor número de empresas, alcanzando las 1.824 empresas; mientras que, en el 2013, el total alcanzó las 2.536 empresas.



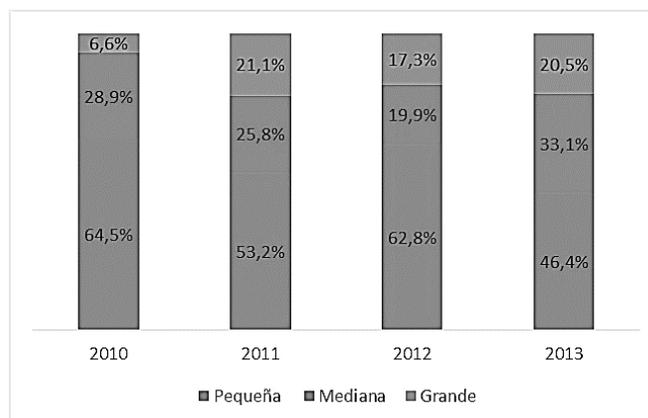
**Gráfico 16.**

Número de empresas encuestas (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

La clasificación de empresas se centra principalmente en las empresas pequeñas, alcanzando un máximo de participación de 64,5% en el año 2010 y un mínimo de 46,4% en el año 2013. El segundo tipo de empresas se concentran en las medianas, alcanzando un máximo de 33,1 en el año 2013 y un mínimo de 19,9% en el 2012. Finalmente, las empresas bajo la clasificación grande concentran el menor número, alcanzando una participación máxima de 21,1% en el 2011 y una mínima de 6,6% en el 2010.



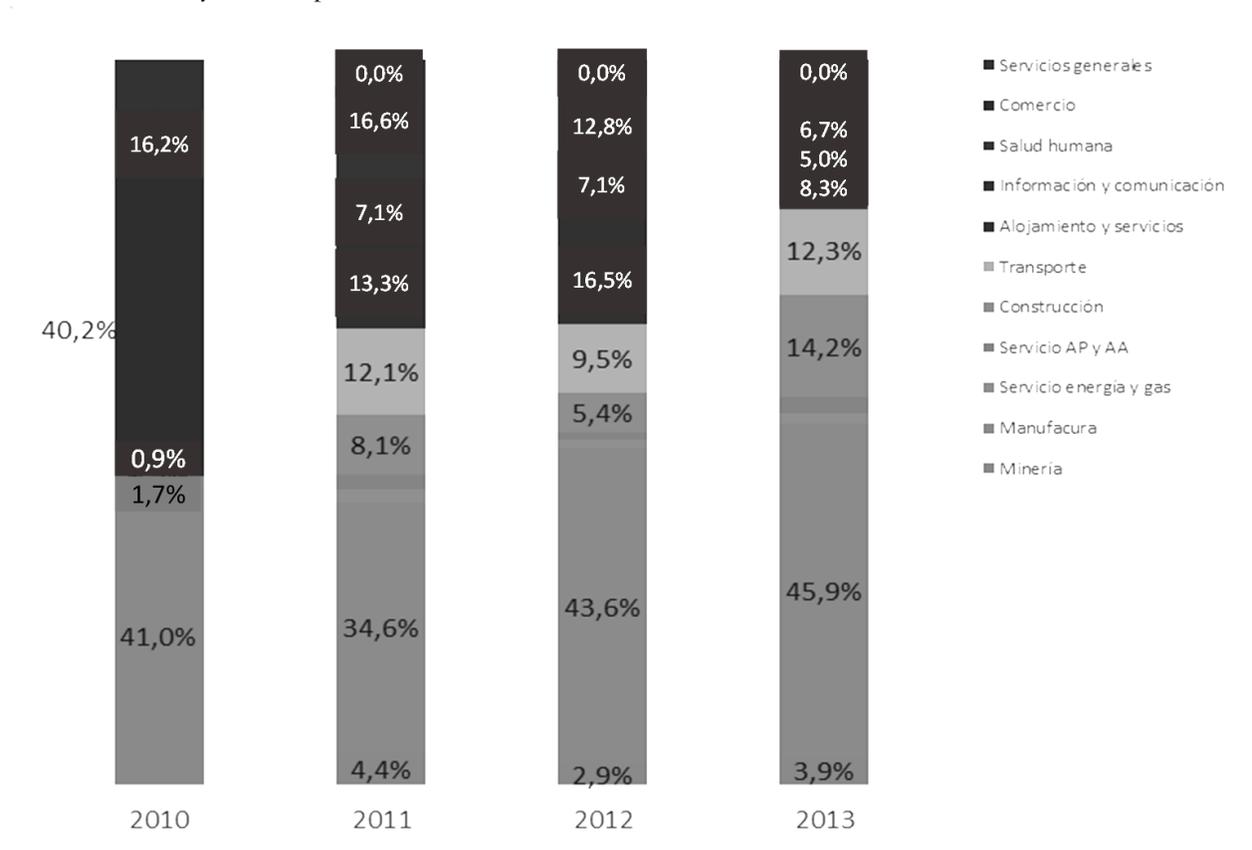
**Gráfico 17.**

Participación por tipo de empresa encuestada (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

En el año 2010, las empresas encuestadas se concentraron en las actividades de Minería con el 41% y en Comercio con el 40,2%. A partir del 2011, las empresas encuestadas se concentraron en las actividades de Manufactura con el 34,6% (2011), 43,6% (2012) y 45,9% (2013); y, la participación de las empresas dedicadas a la Minería se contrajo al 4,4% (2011), 2,9% (2012) y 3,9% (2013), lo cual refleja un cambio de población o muestra objetivo de análisis, pasando de las actividades primarias (caso de la Minería) hacia actividades secundarias (Manufactura). En el año 2010, se utilizan dos clasificaciones que corresponden al sector terciario, Actividades de Comercio y Actividades de Servicios Generales, las cuales en conjunto concentraron el 56,4% de las empresas encuestadas. A partir del 2011 no se utilizan estas clasificaciones de forma general sino que se desagregan en actividades como Construcción, Transporte, Servicios de Salud, Servicios Agua y Energía, entre otros, con lo cual brinda un mayor detalle de la composición principal de las empresas encuestadas; sin embargo, como sector terciario muestra una gran participación en conjunto del 61%, 53,5% y 50,2%, en los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente.



**Gráfico 18.**

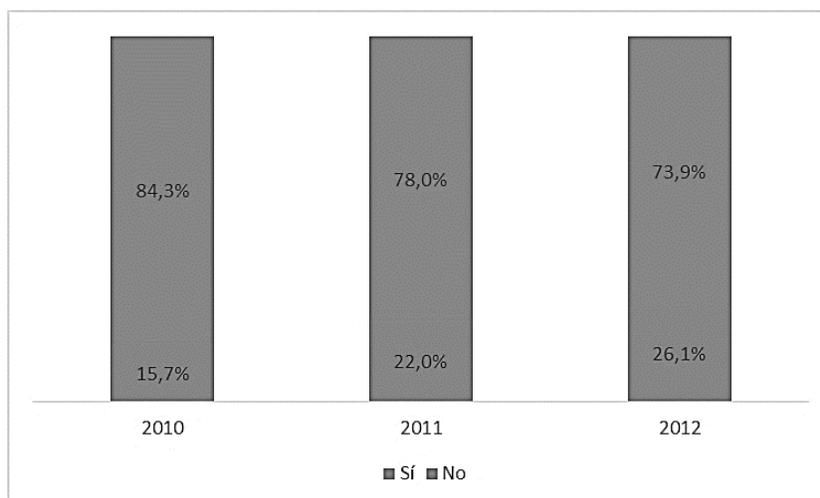
Participación de las empresas por tipo de actividad principal (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

### Estudio de impacto ambiental

Entre los años 2010 y 2012 se refleja un incremento en cuanto al porcentaje de empresas que cuentan con estudio de impacto ambiental, el cual debe ser elaborado previo funcionamiento de la misma; sin embargo, el nivel de participación alcanzó un máximo de 26,1% en el 2012. Los estudios de impacto ambiental forman parte de los requerimientos que permiten operar a una empresa; y, su operación sin este permiso puede llevar al cierre de la misma o multas.



**Gráfico 19.**

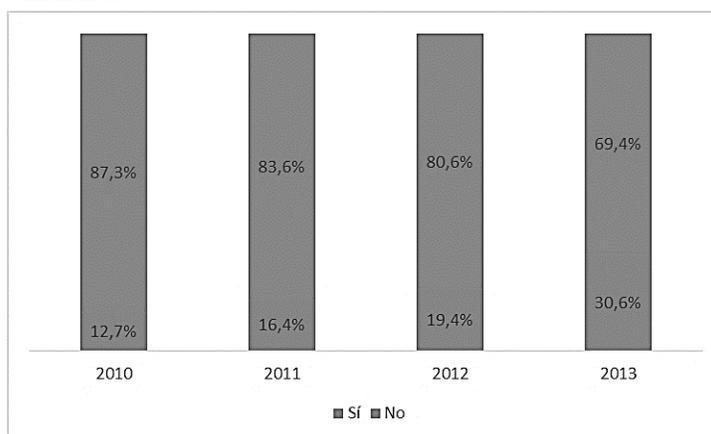
Empresas que cuentan con estudio de impacto ambiental vigente en porcentaje (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010 – 2012). No se dispone de información para el año 2013.

Elaboración: Autor

#### Licencia ambiental

La participación de las empresas que cuentan con licencia ambiental se ha incrementado desde el 2010, con una participación del 12,7%, hasta llegar al 2013 con el 30,6%, lo cual está relacionado con los mayores controles para el funcionamiento en función a requerimientos o normativas en pro de la conservación y preservación del medio ambiente.



**Gráfico 20.**

Empresas que cuentan con licencia ambiental vigente en porcentaje (por año)

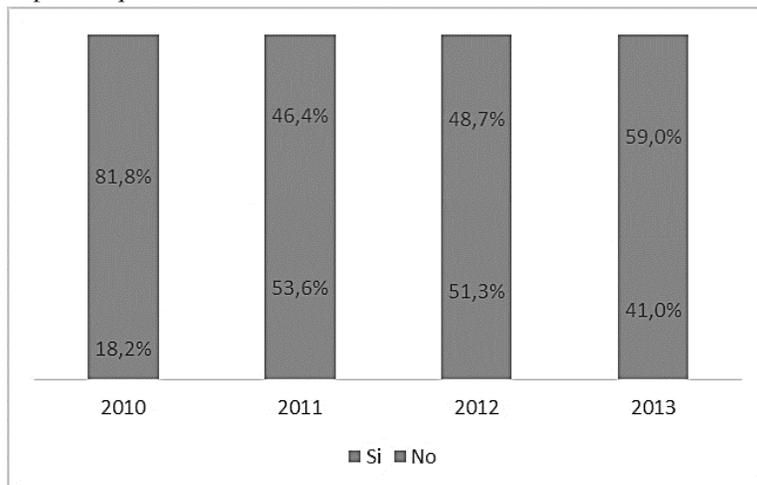
Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

#### Inversión ambiental

En el año 2010, sólo el 18,2% de las empresas realizaron algún tipo de inversión en sus empresas, relacionado con la crisis económica internacional inmobiliaria. La contracción económica, se ve superada a partir del 2011 en donde el 53,6% de las empresas realizan algún tipo de inversión. Los períodos posteriores a una crisis

vienen acompañados por altos niveles de inversión, lo cual se refleja hasta el 2012, en donde se evidencia una alta participación de empresas que realizan inversión, alcanzado el 51,3%.



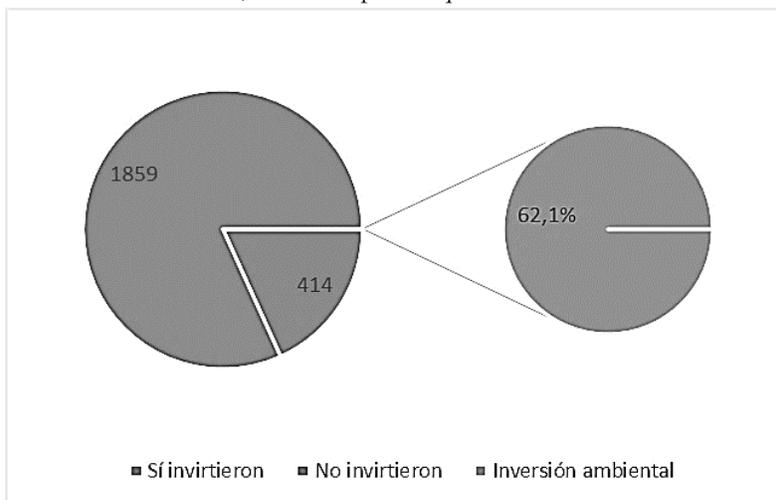
**Gráfico 21.**

Participación de las empresas que han realizado inversión en temas ambientales (por año)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010 – 2013)

Elaboración: Autor

El análisis en relación a las empresas que realizan inversión en términos generales y la determinación de cuantas lo realizan de forma específica en temas ambientales, se lo realiza de forma individual para cada año. A pesar que en el 2010, por el efecto de la crisis económica internacional, se registró el menor número de empresas que ejecutaron inversión, se refleja la mayor participación de la inversión con fines medio ambientales, alcanzando el máximo de 61,1% de empresas que destinaron recursos con estos fines.



**Gráfico 22.**

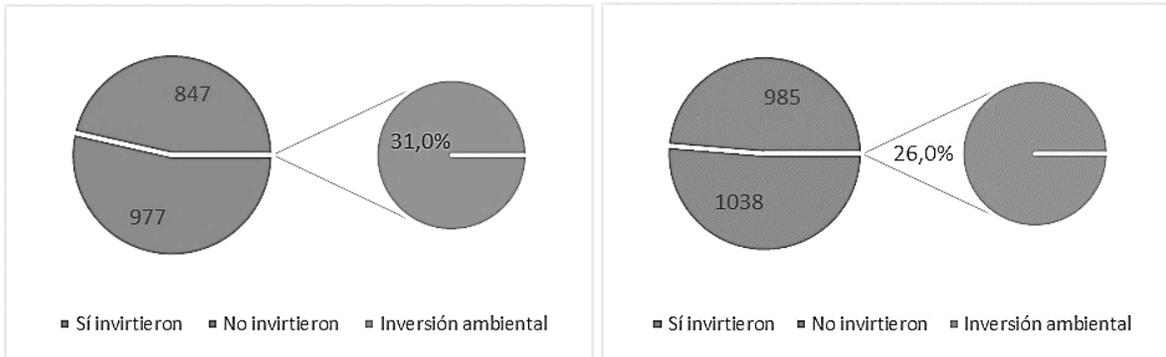
Empresas que realizan inversión e inversión ambiental en el año 2010 (valores absolutos y porcentaje)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010)

Elaboración: Autor

Posterior a la crisis, se incrementó el número de empresas que destinan recursos para inversión, sin embargo, se evidencia una tendencia menor a la registrada durante el período de crisis, en la cual el porcentaje de

empresas que destinan sus recursos para inversión en temas medio ambientales alcanza el 31% y 26%, para los años 2011 y 2012 respectivamente.



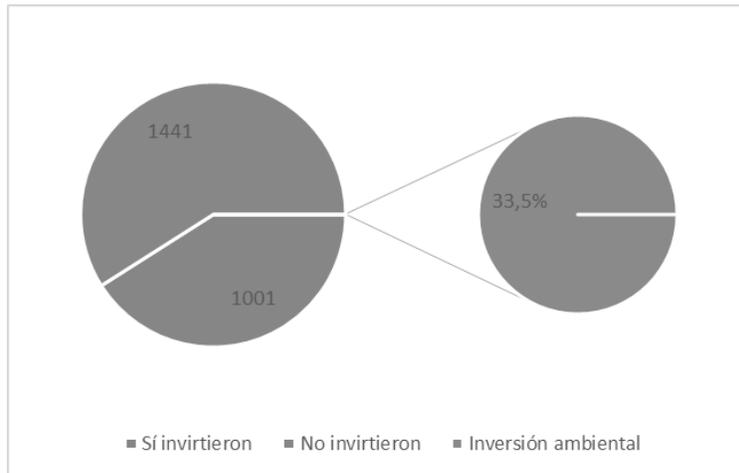
**Gráfico 23.**

Empresas que realizan inversión e inversión ambiental en el año 2011 y 2012 (valores absolutos y porcentaje)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2011 y 2012)

Elaboración: Autor

Para el año 2013, se evidencia una menor participación de empresas que destinan recursos para inversión, lo cual está relacionado directamente con shocks exógenos en cuanto a la caída del precio del petróleo. A pesar de este shock interno, el nivel de participación de la inversión destinada para temáticas ambientales se ubica en el 33,5%.



**Gráfico 24.**

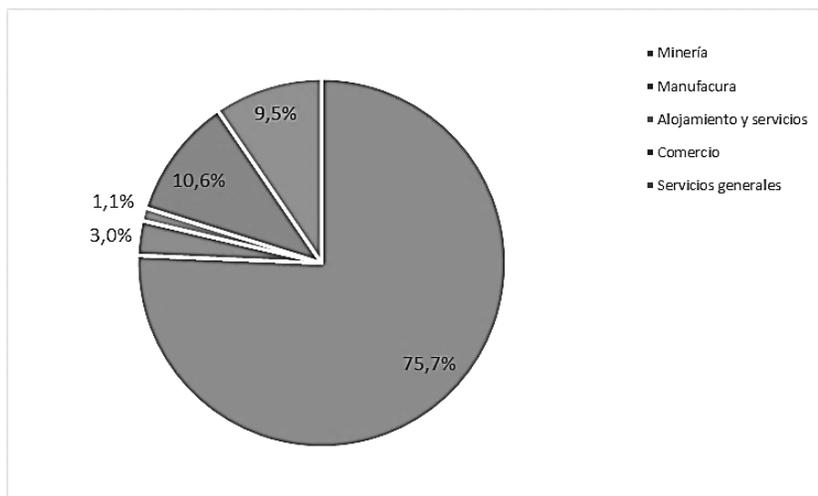
Empresas que realizan inversión e inversión ambiental en el año 2013 (valores absolutos y porcentaje)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2013)

Elaboración: Autor

Participación de la inversión ambiental por actividad principal

De acuerdo a la clasificación del año 2010, el mayor porcentaje de empresas que realizaban inversión en temas ambientales estuvo concentrado en las actividades de la Minería, lo cual es consistente con el mayor número de empresas que fueron encuestadas y que pertenecían a este sector. Las empresas dedicadas a la Manufactura que realizaron inversión en temas ambientales alcanzaron el 3%.



**Gráfico 25.**

Participación de las empresas que realizan inversión en temas ambientales por actividad principal (2010)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2010)

Elaboración: Autor

De acuerdo a la clasificación de las actividades desde el año 2011 al 2013, se evidencia una concentración en la participación de las empresas que realizan actividades de Manufactura, con el 54,8%, 69,4% y 67,6% para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente. La participación de las empresas en la industria Minería se reduce hasta llegar en el 2013 con una participación del 3,9%, cuando en el 2010 la concentración en esta actividad alcanzó el 75,7%.



**Gráfico 26.**

Participación de las empresas que realizan inversión en temas ambientales por actividad principal (2011-2013)

Fuente: Encuesta Ambiental de las Empresas, INEC (2011-2013)

Elaboración: Autor

## Discusión

En los hogares se evidencia un limitado conocimiento sobre prácticas que pueden adoptar para reducir la contaminación y generación de desechos, sea en el área urbana y rural. Además, se refleja un bajo desarrollo

de capacitaciones en estos temas, con un menor impacto en las zonas rurales producto de un menor acceso a servicios básicos y sociales, con lo cual se obtienen mejores resultados. A pesar de esto, la educación ambiental tiene un impacto positivo en los hogares y las temáticas que se imparten tienen diferentes efectos de acuerdo al área geográfica, lo cual se puede evidenciar a través de la variable “Elaboración de abono orgánico”. Las actividades que se desarrollan en los hogares para reducir la contaminación y promover la conservación y preservación del medio ambiente, se han incrementado en el período de análisis; sin embargo, se evidencia una brecha entre los resultados por área geográfica.

La composición de la muestra de empresas encuestadas ha cambiado en el tiempo, pasando de una concentración en el sector primario (Minería) a una concentración de empresas encuestadas en el sector secundario (Manufactura). La aplicación de la normativa vigente, ya sea a través del control y aplicación de multas por parte de un gobierno local o nacional, ha promovido el desarrollo de estudios de impacto previos al desarrollo de las actividades económicas, lo cual se convierte en uno de los principales requisitos para la entrega de una licencia ambiental. Los niveles de inversión que mantienen las empresas se encuentran sujetos a shocks nacionales e internacionales, tal es así que la inversión en términos generales se reduce ante la crisis internacional (2008) y ante una recesión en Ecuador por menores ingresos fiscales con la caída del precio del petróleo (2013). El porcentaje de empresas que destinan recursos para estas actividades, se encuentra por debajo de aquellas que cuentan con licencia ambiental. Es decir, se cumple con la normativa por ser un requisito para la operación de la empresa, pero no porque se considere relevante la conservación y preservación del medio ambiente.

Las principales limitaciones para el desarrollo de la investigación es la disponibilidad de información o variables que puedan ser comparables a través del tiempo. Las encuestas ambientales, para los hogares y empresas, varían en el tiempo y en algunos casos no es factible comparar todos los datos de la encuesta en diferentes períodos. En este sentido, la investigación realiza una comparación desde el 2010 hasta el 2013, períodos en los cuales sí es factible comparar variables en el tiempo. Además, las encuestas presentan información sobre temas ambientales en diferentes tópicos como el uso de energía, agua, combustibles, entre otras variables, lo cual permitiría tener una visión completa de los patrones de comportamiento de los hogares y empresas, para lo cual se recomienda ampliar la investigación sobre todas las dimensiones.

## **Conclusión**

La política pública, en este caso relacionada con el medio ambiente, debe considerar las particularidades de los territorios; es decir, su ubicación geográfica, hábitos de consumo de las personas, actividades económicas principales, entre otras. El conocimiento de estas características y particularidades de cada territorio permitirá que las políticas públicas tengan el impacto deseado, para lo cual es necesario que la información primaria sea socializada con los tomadores de decisiones. Se debe promover el desarrollo e implementación de políticas públicas que reduzcan la contaminación desde el origen, desde la producción, para lo cual se deben generar incentivos en la adopción de procesos productivos alternativos y una mayor conciencia social y ambiental.

Desde el punto de vista de los hogares, las políticas públicas deben apuntar a generar un cambio en los hábitos y comportamientos de consumo de los hogares, el cual se encuentra relacionado con modelos alternativos de desarrollo sostenible de los territorios, que no empata con el modelo clásico de crecimiento económico.

Para la implementación de un modelo sostenible de desarrollo es necesario que los tomadores de decisiones tengan acceso a información y voluntad política para que, de acuerdo a sus competencias, realicen una planificación para el desarrollo enmarcado en la sostenibilidad.

## Referencias

- Arteaga, R. (2017). *Análisis del comportamiento del consumo de los hogares ecuatorianos en el período 2011 – 2012. Retos y Perspectivas del Desarrollo Económico en el Ecuador y América Latina*. Tomo II. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador – CIDE. [https://docs.wixstatic.com/ugd/54b18d\\_1f3e3f7c80f5439283eb2e74415538b2.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/54b18d_1f3e3f7c80f5439283eb2e74415538b2.pdf)
- Conca, K (2001). Consumption and Environment in a Global Economy, *Global Environmental Politics* 2001 1:3, 53-71. <https://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/152638001316881403>
- Concha, J. (2003). *Beneficios y costos de políticas públicas ambientales de la gestión de residuos sólidos: Chile y países seleccionados*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5773/S0310688.pdf?sequence=1>
- García, E. (2000). *Consumo y medio ambiente en el País Valenciano (1980-2000)*, Universitat de Valencia. Departamento de Sociología i Antropología Social. Recuperado de <http://papers.uab.cat/article/view/v82-garcia>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2010). *Encuesta Ambiental de las Empresas*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2011). *Encuesta Ambiental de las Empresas*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2012). *Encuesta Ambiental de las Empresas*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2013). *Encuesta Ambiental de las Empresas*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2010). *Encuesta Ambiental de los Hogares*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2011). *Encuesta Ambiental de los Hogares*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2012). *Encuesta Ambiental de los Hogares*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. (2013). *Encuesta Ambiental de los Hogares*.
- Marx, C. (1867). *El Capital: Crítica a Economía Política, Vol. I. El Proceso de Producción Capitalista*.
- Mejía Sánchez Marta Cristina. (2001, noviembre 10). *Producción limpia como alternativa al problema de la contaminación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/produccion-limpia-como-alternativa-al-problema-de-la-contaminacion/>
- Organización de las Naciones Unidas(s.f.). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-oals.html>

# CAPÍTULO 5

## PLANIFICACIÓN



## Liderazgo empresarial y planeación estratégica.

**Daniel Andrés Miranda Ledesma.**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.  
daml\_197705@hotmail.com

**David Lizandro Loor Vélez.**

davidloor@hotmail.com  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

**Marcos Boanerge Vera Mendoza.**

mveram88@hotmail.com  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

### Resumen

En el ámbito empresarial son muy conocidos los temas relacionados a planeación estratégica; sin embargo, las empresas ecuatorianas, que en su gran mayoría son PYMES y familiares, poco han puesto en práctica este tema, o en su defecto, sólo han desarrollado su estrategia con el ánimo de dar cierta prestancia corporativa en sus negocios, pero con una débil convicción de implementarla. En este sentido, la planeación estratégica no es solo la formulación, sino también ponerla en práctica a través de su implementación, la cual, en muchas empresas, no se hace de manera eficaz por la falta de liderazgo. Así, el problema de investigación que se planteó fue determinar cuántas empresas tienen gerentes con cualidades de liderazgo para implementar una estrategia. Producto de esta situación problemática, el objetivo general fue determinar cuántas empresas tienen las cualidades de liderazgo que hacen posible una implementación adecuada de la estrategia. Con respecto a la metodología utilizada, la investigación fue de tipo descriptiva, puesto que trata de describir lo que se investigó, y su diseño es no experimental, transeccional, descriptivo y ex post facto. Como conclusión, se determinó que solo el 14.29% de los líderes de las empresas estudiadas presentaron cualidades para implementar su estrategia.

**Palabras claves:** Liderazgo, Estrategia, Implementación estratégica, PYMES.

### Abstract

In the business world, topics related to strategic planning are well known; however, the Ecuadorian companies, which are mostly SMEs and come from family capital, have not put this issue into practice, or failing that, they have only developed their strategy with the aim of giving a certain corporate leverage in their businesses, but with a weak conviction to implement it. In this sense, strategic planning is not only to formulate it, but also to put it into practice through its implementation, which, in many companies, is not done adequately due to the lack of leadership. Thus, the research problem that was posed was to determine what qualities a leader should have to implement a strategy. As a result of this problematic situation, the general objective was to determine the leadership qualities that make possible an adequate implementation of the strategy. With respect to the methodology used, the research was descriptive, since it tries to describe what was investigated, and its design is non-experimental, transactional, descriptive and ex post facto. In conclusion, it was determined that only 14.29% of the leaders of the companies studied had qualities to implement their strategy.

**Keywords:** Leadership, Strategy, Strategic implementation and SMEs.

## Introducción

En el entorno competitivo y globalizado en el que se desenvuelven actualmente las empresas ecuatorianas, en donde ya no es suficiente ofrecer productos atractivos y económicos; sino que además, con altos estándares de calidad, con un servicio de posventa eficiente, y en términos generales, con todas las cualidades necesarias para garantizar el éxito, y posicionamiento de una empresa en el sector, resulta primordial establecer una hoja de ruta que marque el horizonte que debe seguir la organización.

Dicha hoja de ruta se traduce en una estrategia, la cual debe estar formulada de acuerdo a ciertos pasos que permiten obtener un documento con las acciones o actividades claves que le permitan a la empresa posicionarse en el mercado de manera sostenible; y que además, estas acciones contengan esa ventaja competitiva que le permita distinguirse del resto de sus competidores cercanos. Tal documento se conoce ampliamente en el ámbito empresarial como plan estratégico.

“La estrategia podría definirse como un plan de acción a largo plazo para conseguir una ventaja sostenible con respecto a los competidores, a través de una configuración adecuada de los recursos empresariales que satisfagan las necesidades y restricciones planteadas por el entorno” (Fuentes, Bruque, Maqueira, Fidalgo, & Martínez, 2014).

No obstante, si bien es cierto que la formulación de un plan estratégico es esencial para encaminar a la empresa hacia un objetivo deseado, su implementación también resulta de alta importancia, dado que ésta se la puede considerar como el camino para poner en práctica a la estrategia formulada.

“La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al líder estratégico le corresponde evaluar y liderar tres elementos esenciales: la formulación, la implantación y el control y lograr el cambio estratégico, es decir, la estructura formal e informal y que la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución” (Rojas & Medina, 2016).

En consecuencia, la implementación estratégica requiere de un liderazgo tal que permita transmitir, inspirar y comunicar esta estrategia formulada hacia todos los colaboradores de una organización; es decir, el liderazgo juega un rol fundamental a la hora de implementar la estrategia, puesto que el líder debe generar esa inspiración en sus colaboradores para que la estrategia formulada sea efectivamente interiorizada y aceptada por la organización.

“El liderazgo es una opción, construida desde adentro, sobre los cimientos de la personalidad. Los grandes líderes liberan el talento y la pasión colectivos de las personas y los encauzan hacia la meta correcta” (Covey, 2011)

En la práctica, el liderazgo sigue siendo una tarea pendiente para la alta gerencia, puesto que muchas empresas se enfocan en la formulación dejando de lado su implementación, la cual requiere de un liderazgo apropiado. Así, algunas organizaciones mantienen planes estratégicos que en muchas ocasiones solo están para darle cierta prestancia corporativa al negocio, para dar una buena imagen a los propios trabajadores de la empresa, a los clientes o proveedores que la visitan, o simplemente para elaborar la página web de la organización. Sin embargo, la escasez de liderazgo en las empresas sigue siendo la razón fundamental por la cual las empresas fallan en la implementación de las estrategias que formulan.

De esta manera, el problema de investigación responde a la pregunta de cuántas empresas tienen gerentes con cualidades de liderazgo para implementar una estrategia. De dicho problema se desprende el alcance del estudio, el cual fue descriptivo.

“Un estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Además, el estudio no requirió del planteamiento de una hipótesis. Según Hernández Sampieri et al. (2014), las investigaciones con alcances descriptivos no requieren de la formulación de una hipótesis a menos que se requiera pronosticar un hecho o dato. Por lo tanto, no se formuló ninguna hipótesis para este estudio. En cuanto al objetivo general, éste consistió en determinar cuántas empresas tienen gerentes con cualidades de liderazgo para implementar una estrategia; y como objetivo específico, establecer cuáles fueron las cualidades más importantes. Con respecto a su diseño, la investigación desarrollada fue de tipo no experimental, transeccional o transversal, puesto que la encuesta realizada a los trabajadores de las empresas seleccionadas se realizó en el año 2017.

### **Importancia del Problema**

La importancia de este problema de investigación está en dar a conocer a los empresarios el valor que tiene el liderazgo en una organización. Normalmente, el liderazgo es un tema de poco interés entre los empresarios del Ecuador, puesto que gran parte de las empresas provienen de capital familiar, y la alta gerencia en el sector empresarial está conformada, en su gran mayoría, por los familiares de los accionistas, a quienes se les ha depositado toda la confianza para que dirijan la organización. Sin embargo, no consideraron las cualidades de liderazgo que tiene ese gerente; sino más bien, se decidió por la cercanía, confianza, amistad, apego familiar, o grado de consanguinidad que tienen.

Por otro lado, el liderazgo organizacional es una cualidad que se puede ir trabajando a través del tiempo. El coaching ejecutivo permite fortalecer las cualidades de liderazgo de los gerentes; y además, desarrollar otras cualidades necesarias para una dirección ejecutiva. De esta manera, los resultados de esta investigación permitieron motivar a las empresas para que busquen ayuda de asesores, especialistas o consultores en temas relacionados en el área del coaching.

### **Metodología**

La investigación se llevó a cabo con un alcance descriptivo, puesto que, de acuerdo al planteamiento del problema, el interés de este estudio fue únicamente describir a las variables que formaron parte de dicha investigación. Ahora bien, las variables se componen de aquellas cualidades que un líder organizacional debe tener, y entre ellas se consideraron como las más importantes: la comunicación, empatía, compromiso, asertividad, carisma, e integridad.

“Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Además, según Hernández Sampieri et al. (2014) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. Esto nos quiere decir que el diseño de la investigación debe estar alineado, o ser coherente con el planteamiento del problema. En tal sentido, el diseño de investigación seleccionado fue de tipo no experimental, dado que no existe una manipulación intencional de las variables para posteriormente analizar sus resultados.

“Un diseño no experimental podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Además, como ya se explicó al inicio, en nuestro estudio las variables que se analizaron fueron: comunicación, empatía, compromiso, asertividad, carisma, e integridad, con los cuales se realizó un trabajo meramente descriptivo, utilizando los datos proporcionados por una encuesta tipo Likert, la cual fue realizada a los trabajadores de las treinta y cinco empresas seleccionadas en el año 2017. Estas empresas pertenecen al sector industrial de la ciudad de Manta.

De esta manera, el estudio fue además de tipo transeccional descriptivo. Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). Por ejemplo: ubicar a un grupo de personas en las variables género, edad, estado civil o marital y nivel educativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En cuanto a la forma en que se realizó la encuesta, se utilizó el escalamiento tipo Likert como instrumento de medición apropiado para su ejecución. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El objeto de estudio correspondió a las medianas y grandes empresas que conforman la actividad económica de mayor representatividad del cantón Manta. Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) del Ecuador, las empresas están categorizadas de acuerdo al volumen de sus ventas anuales en: grandes, medianas y pequeñas empresas.

Adicionalmente, las empresas ecuatorianas también están clasificadas de acuerdo a su actividad económica. En la actualidad, existen diecinueve actividades económicas reconocidas por el MIPRO y la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

De acuerdo al análisis de las actividades económicas de las grandes empresas de Manta, la actividad económica con Sección “C”, detallada como Industrias Manufactureras, es aquella cuya representatividad para el cantón mencionado es la más importante, pues tiene el mayor porcentaje de activos, patrimonio, ingresos por ventas, y utilidades en comparación con las otras actividades económicas. De esta manera, nos concentraremos en las medianas y grandes empresas del cantón Manta, las cuales están categorizadas en la Sección “C” de su actividad económica.

La población de estudio está compuesta por treinta y tres empresas de la actividad económica antes descrita. Por lo tanto, el tamaño de la muestra corresponde a la misma cantidad poblacional, de acuerdo a lo expresado por Hernández Sampieri et al. (2014) cuando presenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

En donde:

n = tamaño muestral.

N = tamaño de la población o universo.

Z = valor correspondiente a la distribución de Gauss.

p = prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p = 0.5), que hace mayor el tamaño muestral.

q = 1 – p.

i = error que se prevé cometer.

Reemplazando en los datos de la fórmula, tenemos lo siguiente:

N = 35 empresas.

Z = 1,96.

p = 0,5

i = 5%.

De acuerdo al uso de esta fórmula, la presente investigación considerará que para una población de treinta y cinco empresas, el tamaño de la muestra corresponde a las mismas treinta y cinco empresas de su tamaño poblacional.

## Resultados

Para la presentación de los resultados se realizó un cálculo estadístico con los datos proporcionados de una encuesta en donde las respuestas fueron elaboradas bajo la escala de Likert, la cual se ejecutó con trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de las treinta y cinco empresas de la industria de mayor representatividad del cantón Manta. Este cálculo está compuesto por las medidas de tendencia central, medidas de dispersión o variabilidad y otros cálculos estadísticos descriptivos como las razones o tasas. Todos estos cálculos se presentan en la Tabla No. 1, No. 2 y No. 3 respectivamente del anexo adjunto.

La encuesta estuvo conformada por cinco alternativas de respuestas para cada una de las variables escogidas, estas variables corresponden a las cualidades que generalmente se debe presentar en un líder empresarial. Además de la escala de Likert está conformado por cinco respuestas que van desde el 0, que simboliza que el encuestado está en total desacuerdo, hasta el 4, que representa que su valoración está totalmente de acuerdo con la afirmación.

En la Tabla No. 1 se presenta la calificación promedio que alcanzaron los gerentes generales con respecto a sus cualidades de liderazgo. En esta primera tabla se puede notar que el 14.29% de los gerentes fueron calificados con una puntaje promedio igual o superior a tres sobre cuatro. Es decir que, el 85.71% de los colaboradores del resto de empresas calificaron a sus gerentes generales con una nota inferior a tres sobre cuatro.

En la Tabla No. 2 se muestra los resultados de los cálculos de las medidas de tendencia central, las medidas de variabilidad, y otros cálculos estadísticos importantes. Por último, en la Tabla No. 3 se presenta la tasa de ocurrencia de una calificación con respecto a su total por cada cualidad; es decir, el porcentaje de incidencia o participación que tiene la escala de calificación, con respecto al número total de calificaciones.

### **Discusión**

Producto de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que cinco gerentes de treinta y cinco presentan cualidades básicas de liderazgo, esto corresponde a un 14.29% de los gerentes de las empresas investigadas; mientras tanto, los treinta gerentes de las empresas restantes poseen cualidades de liderazgo que se deben fortalecer o desarrollar, y dicha cantidad de gerentes corresponde al 85.71%. La asesoría o coaching ejecutivo son técnicas de ayuda para que un ejecutivo o profesional pueda potenciar, desarrollar o maximizar sus talentos y personalidad, logrando un cambio de comportamiento en su estilo de dirección.

Las cualidades de liderazgo que se evaluaron en los gerentes de estas empresas no son los únicos, pero usualmente son las más básicas; y además, necesarias para mejorar la dirección de un negocio. De hecho, cualidades como la comunicación permiten fortalecer la cultura organizacional de una empresa, y por tanto, se considera una de las más importantes.

“La cultura organizacional es lo que distingue a una organización de otra y se expresa a partir de las creencias, normas y prácticas de negocios de una organización. La cultura está definida por un conjunto de políticas, el objeto social de la empresa y los valores compartidos por sus asociados. La cultura es una expresión del carácter y el modo de ser de la empresa. Encierra el modo de pensar de su Consejo de Administración y establece normas, reglamentos y prácticas de negocios que guían la forma de actuar de los integrantes de la organización. Está determinada por el comportamiento de los individuos, el cual responde a las necesidades, deseos e intereses de cada uno de ellos. La cultura enmarca el sistema empresarial y delimita sus fronteras. La cultura se refiere a esos aspectos de la vida organizacional que tienen impacto en el desempeño del grupo” (Híjar, 2015).

Otro aspecto importante tiene que ver con las cualidades de los gerentes que más destacan en las organizaciones. En la Tabla No.: 3 se puede comprobar que en general, los gerentes generales tienen una comunicación adecuada en sus organizaciones, esto se debe a que el 45.71% de los encuestados están de acuerdo o consideran que los líderes de las empresas analizadas tienen un buen nivel de comunicación para con ellos.

En cuanto a la cualidad de empatía, el 40.00% de los encuestados dicen que sus líderes son indiferentes ante sus situaciones personales. Para esta variable, se considera a la empatía de un líder como la capacidad que éste tenga para participar afectivamente de los sentimientos de otra persona. Esta cualidad se considera muy

importante en el liderazgo empresarial, puesto que permite formar un vínculo de cercanía con los colaboradores de una organización.

Con respecto a la variable compromiso, el 60.00% de los trabajadores encuestados están de acuerdo o perciben que sus líderes tienen un alto grado de compromiso con el desenvolvimiento de la organización. Esta cualidad también es importante porque permite influir en los trabajadores de la empresa; es decir, les inyecta esa inspiración necesaria para desarrollar sus actividades diarias. Por ejemplo, si el gerente general se encuentra acompañando a sus colaboradores en el cierre anual de sus estados financieros, los trabajadores se sentirán más comprometidos con presentar las cifras más depuradas, que si el gerente general se retira a tempranas horas de la noche. Esto se debe a que el líder debe una persona que un alto nivel de compromiso con la organización, de tal forma que inspire en sus colaboradores el mismo nivel de entusiasmo y entrega por sus actividades diarias.

En cuanto a la asertividad, el 54.29% de los encuestados dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo cuando se les preguntó por el nivel de asertividad de sus líderes. La asertividad se entiende como aquella capacidad para manifestar una opinión, sin caer en ambigüedades ni criterios incomprensibles; sino más bien, opiniones que sean claras, precisas y directas, diciendo lo que realmente se quiere decir, pero sin menospreciar la importancia de otras opiniones, o sin herir las opiniones de otras personas.

La siguiente cualidad analizada fue el carisma, según la encuesta realizada el 42.86% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con el carisma de sus líderes; es decir, no están seguros de que el líder de esa organización sea carismático. Esta cualidad está estrechamente relacionada con la cualidad de comunicación, empatía y asertividad. Un líder se considera carismático cuando es capaz de atraer a los demás miembros de la organización por su presencia, sus palabras o su personalidad. Dicho de otro modo, por la forma en que se comunica e interrelaciona con sus colaboradores, lo cual hace atraer a los demás.

Finalmente, la última cualidad analizada fue la integridad, y de ésta existe un gran número de encuestados que consideró que sus líderes tienen un alto nivel de integridad. De hecho, el 45.71% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que sus líderes son personas íntegras, y el 45.71% solo está de acuerdo con la afirmación de que sus líderes son íntegros. Es decir que, en suma, más del 90% de los encuestados tienen un buen concepto del gerente general.

## **Conclusiones**

1. Solo el 14.29% de los gerentes generales presentan cualidades básicas de liderazgo en sus organizaciones, el 85.71% poseen talentos que pueden ser desarrollados o fortalecidos a través de sesiones de coaching ejecutivo.
2. La comunicación es una de las cualidades que más se debe fortalecer en un líder organizacional. Esta cualidad es muy importante porque un líder debe ser capaz de motivar a sus trabajadores con la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para implementar dicha estrategia, y para motivarlos, es necesario tener buenas cualidades de comunicación.
3. La formulación estratégica es importante para saber hacia dónde irá la empresa en un determinado tiempo, pero la implementación es la otra parte de la planeación estratégica, la cual no debe ser descuidada, sino más bien, encararla con prontitud, y con la ayuda de asesores o expertos en coaching ejecutivo.

**Tabla 1.**  
Calificación de las cualidades de los gerentes por empresa.

No.	Empresas	Comunicación	Empatía	Compromiso	Asertividad	Carisma	Integridad	Promedio
1	Asiservy	4	3	4	2	3	4	3.33
2	Bilbosa	2	1	3	3	2	3	2.33
3	Conservas Isabel	3	1	3	3	2	4	2.67
4	Delipesca	1	2	2	2	2	3	2.00
5	Ecuafish	3	2	3	2	0	4	2.33
6	Eurofish	4	2	3	1	3	4	2.83
7	Fishcorp	3	3	4	2	2	3	2.83
8	Fishmar	2	3	2	3	1	4	2.50
9	Frescodegfer	3	3	4	2	2	4	3.00
10	Fresh fish	3	1	3	2	1	4	2.33
11	Frigolab	2	3	1	2	3	2	2.17
12	Geopaxi	3	1	3	2	2	3	2.33
13	Gondi	2	1	3	3	2	3	2.33
14	Ideal	1	1	2	3	2	4	2.17
15	Idelmar	2	2	3	3	1	3	2.33
16	Induatun	3	3	3	2	2	4	2.83
17	Inepaca	2	2	4	2	2	3	2.50
18	La Fabril	2	4	3	3	2	4	3.00
19	Manacripex	2	1	3	2	1	4	2.17
20	Manatun	1	1	2	2	1	3	1.67
21	Marbelize	3	2	4	4	4	4	3.50
22	Mardex	2	3	3	3	1	4	2.67
23	Oceanfish	3	2	3	1	3	4	2.67
24	Pesmarpac	1	1	0	2	1	3	1.33
25	Promarsan	2	0	4	2	1	4	2.17
26	Promopesca	3	2	3	3	2	3	2.67
27	Sardipac	3	2	4	3	3	3	3.00
28	Seafman	3	2	3	2	3	4	2.83
29	Shell Fish	3	3	4	2	3	1	2.67
30	Tadel	3	2	3	1	1	3	2.17
31	Tecopesca	2	3	3	3	2	3	2.67
32	Uniocean	2	2	3	3	3	3	2.67
33	Usafish	3	3	3	2	1	3	2.50
34	MegaOcean	3	2	3	2	2	3	2.50
35	Olimar	0	2	3	2	2	0	1.50

**Fuente:** Encuesta realizada a los trabajadores de las empresas.

Elaboración: Autores.

**Tabla 2.**

Cálculos estadísticos descriptivos de las calificaciones obtenidas por cualidad.

	<b>Comunicación</b>	<b>Empatía</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Asertividad</b>	<b>Carisma</b>	<b>Integridad</b>
<b>Media:</b>	2.40	2.03	2.97	2.31	1.94	3.29
<b>Mediana:</b>	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00
<b>Moda:</b>	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00

	<b>Comunicación</b>	<b>Empatía</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Asertividad</b>	<b>Carisma</b>	<b>Integridad</b>
<b>Desviación:</b>	0.87	0.88	0.84	0.67	0.86	0.88
<b>Valor Máximo:</b>	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<b>Valor Mínimo:</b>	-	-	-	1.00	-	-
<b>Rango:</b>	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00

	<b>Comunicación</b>	<b>Empatía</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Asertividad</b>	<b>Carisma</b>	<b>Integridad</b>
<b>Asimetría:</b>	-0.61	-0.06	-1.37	0.12	0.11	-1.84
<b>Curtosis:</b>	0.44	-0.44	3.58	0.05	-0.25	5.02

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de las empresas.

Elaboración: Autores.

**Tabla 3.**

Distribución de calificación por cualidad.

<b>Escala</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Empatía</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Asertividad</b>	<b>Carisma</b>	<b>Integridad</b>	<b>General</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2.86%	2.86%	2.86%	0.00%	2.86%	2.86%	2.38%
<b>Desacuerdo</b>	11.43%	25.71%	2.86%	8.57%	28.57%	2.86%	13.33%
<b>Indiferente</b>	34.29%	40.00%	11.43%	54.29%	42.86%	2.86%	30.95%
<b>De acuerdo</b>	45.71%	28.57%	60.00%	34.29%	22.86%	45.71%	39.52%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5.71%	2.86%	22.86%	2.86%	2.86%	45.71%	13.81%
<b>Total:</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de las empresas.

Elaboración: Autores.

## Referencias

- Covey, S. (2011). *El 8° Hábito: de la efectividad a la grandeza*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Fuentes, J., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F., & Martínez, P. (2014). *Administración de Empresas: Un enfoque teórico - práctico*. Madrid: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Híjar, G. (2015). *Planeación Estratégica: El Octagrama de Valor*. Anáhuac - México: Limusa.
- Rojas, M., & Medina, L. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

# Propuesta de aplicación de un sistema de planificación de calidad para las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Ecuador

**Lobelia Janeth Cisneros Terán**

Instituto Tecnológico Superior Guayaquil  
lcisneros@itsgg.edu.ec

**Meybi Valeria Talledo Villavicencio**

Instituto Tecnológico Superior Guayaquil  
mtalledo@itsgg.edu.ec

## Resumen

El presente artículo propone el análisis de la implementación de un sistema de planificación en las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador considerando modelos de gestión organizacional que articulen las funciones sustantivas, obteniendo mejoras en los resultados de los procesos de acreditación nacionales. El mejoramiento permanente de la calidad de los procesos sustantivos de la Educación Superior, se lo concibe como una vía que permite sistematizar su regulación para fortalecer las políticas públicas del sistema educativo nacional. La planificación requiere de un proceso que permita involucrar de manera constante todas las áreas de una institución, permitiendo que se establezcan metas que sean alcanzables de manera eficiente para cada uno de los involucrados consolidando así el trabajo institucional. El proceso metodológico de esta investigación se fundamenta principalmente en la recolección de información aplicando el análisis documental, la investigación secundaria y el estudio de caso en una institución de educación superior.

**Palabras claves:** Sistemas de calidad, Planificación, Educación superior.

## Abstract

This article proposes the analysis of the implementation of a planning system in Higher Education Institutions in Ecuador considering organizational management models that articulate substantive functions, obtaining improvements in the results of the national accreditation processes. The permanent improvement of the quality of the substantive processes of Higher Education is conceived as a way to systematize its regulation to strengthen the public policies of the national education system. Planning requires a process that allows the constant participation of all areas of an institution, allowing the establishment of objectives that can be achieved efficiently for each of the stakeholders, thus consolidating the institutional work. The methodological process of this research is based mainly on the collection of information that applies the documentary analysis, the secondary research and the case study in a higher education institution.

**Keywords:** Quality systems, Planning, Higher education.

## Introducción

Las instituciones de educación superior forman parte de un sistema abierto, que les permite interactuar dentro de una sociedad exigente y cambiante manteniendo intercambio constante de conocimientos; están sometidas a las influencias culturales, sociales y económicas, que siempre están presentes en el contexto y pueden a la vez incrementar o disminuir su posibilidad de ser permeables y sensibles a las necesidades de la población y

modificar su capacidad de respuesta por medio de sus funciones esenciales: docencia, investigación y extensión.

Las instituciones de educación superior deben avanzar en la configuración de una relación más activa con sus contextos (...). Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de la población; un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en detectar problemas para la agenda de investigación y cree espacios de acción conjunta con distintos actores sociales, especialmente los más postergados UNESCO (2008).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (1995) considera tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de las Universidades: pertinencia, calidad e internacionalización. La pertinencia se define como la interacción que mantiene la institución con el medio social, cultural y productivo, a través de políticas definidas que respondan a la naturaleza específica del entorno local y considere los desafíos y demandas que impone la sociedad; tiene que ver con el deber ser de las universidades ligados a los grandes objetivos país en su plan nacional de desarrollo y a los retos del nuevo contexto internacional UNESCO (1995).

El ciclo de Deming (1982) para la gestión de la calidad define cuatro etapas generales que deben contemplarse en una institución, 1. Planear: que es la etapa donde se selecciona un proceso, analiza datos, establece metas, discute varios caminos, evalúa costos y beneficios de las alternativas y elabora el plan con indicadores medibles. 2. Hacer: donde se aplica el plan mediante la ejecución de las actividades propuestas y se observa progresos. 3. Verificar: se analizan los datos recabados durante el paso hacer y observa hasta qué punto los resultados coinciden con las metas establecidas en el paso planear. Si existen limitaciones graves, es posible que se tenga que reevaluar el plan. 4. Actuar: si los resultados son exitosos se documenta el proceso realizado y estandariza, caso contrario nuevamente reinicia el ciclo.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra y asegurarse además de que las mismas sean ejecutadas.

Adicionalmente, la gestión de la calidad, que contempla evaluación constante de los cumplimientos frente a los planes y permite encaminarse a procesos de mejora continua, se considera vital en una institución. Un proceso de planificación exitoso, implica procesos de seguimiento, evaluación y control constantes, que permitan la mejora continua en las instituciones de educación superior, por tanto, no se concibe la planificación sin un sistema de evaluación. Un proceso de evaluación constante, permite tomar los correctivos necesarios e inmediatos, lo que requiere decisiones eficaces de parte de las autoridades y directivos.

### **Importancia del problema**

La definición de los procesos sustantivos e interacciones entre los diferentes responsables de una institución, es lo que se conoce como el modelo de gestión de una institución, para lograr la sinergia entre los diferentes procesos y actores, se requiere definir la estrategia y acciones que permitan la consecución de los objetivos planteados, es decir, se deberá contar con un plan claro y los procesos de gestión que asegure el cumplimiento del mismo. Según Porter (1986) el logro de la estrategia de valor en una organización, es un complejo proceso

de acciones interrelacionadas entre sí.

Según Medina, Negrín, Carpio, & Oviedo (2017) existen tres enfoques que integran la gestión dentro de la planificación operativa de las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Ecuador y va desde el enfoque estratégico que parte del rumbo estratégico y se sustenta en el proceso de desagregación de los objetivos estratégicos a los niveles de gestión como lo son el estratégico, táctico y operativo; por otro lado se encuentra el enfoque de gestión por procesos que se encarga de alinear los procesos como elementos transformadores y añaden valor a la estrategia previamente diseñada y por último el enfoque centrado en los recursos y se relaciona con la necesidad de dinamizar los procesos con la aplicación de tecnologías que apoyen además en el control con carácter permanente, sistemático y proactivo.

Un plan estratégico además de cumplir con los objetivos, requiere de una estructura, un sistema de comunicación, sustentabilidad, flexibilidad y entidad en sus proyecciones, concentración, participación en su visión y aplicación, así como flexibilidad y evaluación. Aguilar & Mendoza (2015). De esta forma podemos decir que un sistema de planificación de calidad debe ser integral y no solo basta con diseñar las estrategias, debe ser tan completo que se pueda involucrar los procesos para añadir valor agregado y utilizar recursos tecnológicos que apoyen al control de dicha planificación.

Almuiñas & Galarza (2014) identifica dentro del proceso de planificación tres visiones esenciales que son:

1. Es un proceso cíclico, continuo, participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias específicas en diferentes horizontes de tiempo; necesita información externa e interna; responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y sus resultados requieren de seguimiento y evaluación.
2. Es un proceso consciente, que es necesario gestionar adecuadamente para obtener resultados eficientes y eficaces.
3. Es un proceso de trabajo institucional, ya que responde a una necesidad concreta para resolver determinados problemas; tiene objetivos propios y actúa sobre determinados sujetos y objetos que desea transformar; necesita, para su ejecución, de métodos específicos; posee contenidos propios, requiere de medios para su ejecución y necesita ser evaluado cada cierto tiempo. (p.90)

Es decir, la planificación requiere de un proceso que permita involucrar de manera constante todas las áreas de una institución, permitiendo que se establezcan metas que sean alcanzables de manera eficiente para cada uno de los involucrados consolidando así el trabajo institucional.

Las instituciones de educación superior, deberán definir los modelos de gestión que permitan lograr una planificación pertinente, y conlleve a la ejecución de procesos y acciones de manera eficiente y eficaz. El trabajo institucional, con el enfoque en la razón de ser de las instituciones de educación superior que es la academia, debe trascender lo administrativo y la visión de gestión empresarial, pero debe basar sus resultados en el éxito de dichos procesos. La evaluación y seguimiento constante se convertirá en una herramienta de soporte de las autoridades académicas, a fin de generar los procesos de mejora continua necesarios para el aseguramiento de la calidad, lo que permitirá consecuentemente, generar resultados y evidencias que le permitan a las instituciones de educación superior brindar una educación de calidad y cumplir con los

procesos de acreditación institucional de manera exitosa.

Para Medina, Negrín, Carpio, & Oviedo (2017) mediante el desarrollo del proceso de planificación se busca la generación de valor agregado para los usuarios internos y externos de las IES, que permita organizar un procedimiento integrador entre los indicadores que forman parte de la evaluación y acreditación (academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura), frente a un sistema de indicadores de procesos para implementar la planificación operativa desplegada en los planes estratégicos de desarrollo institucional, los planes operativos anuales y otros planes a corto plazo que mantengan las IES, lo que permitirá una integración general de la gestión que se lleva a cabo en las instituciones de educación superior del Ecuador.

La planificación no se concibe sin la evaluación y viceversa, aquello que se planifica es lo que se evalúa. La evaluación en las instituciones de educación superior, serán conducentes a lograr mejora continua, es decir, a la implementación de la gestión de la calidad. Según la Ley Orgánica de Educación Superior LOES (2010) en el Art. 93 se define al principio de calidad como “la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”. (p. 27). A fin de gestionar la acción de la planificación y evaluación de manera coordinada en las IES, se establece la necesidad de la definición de los modelos de planificación y de evaluación en la institución, y de estructuras organizacionales que soporten la operatividad de dichos modelos.

De esta forma, se debe tomar en cuenta que como principio de excelencia las IES deben adoptar procesos de calidad dentro de su planificación, de manera que las metas propuestas vayan apuntando a la excelencia, la misma debe ser evaluada y gestionarse desde los criterios de acreditación propuestos por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Según CEAACES (2016), las modalidades de evaluación establecidas refieren a los procesos de autoevaluación que es de carácter institucional, la evaluación externa que tiene un enfoque disciplinario, la acreditación que evidencia el cumplimiento del encargo social, y la certificación cuya esencia reside en la orientación profesional, todo esto dentro de un escenario contextualizado, histórico, conceptual y metodológico. Las actividades de evaluación tienen la intención de reflejar la realidad educativa y su función comprende proponer un orden diferente que distinga debilidades y fortalezas, para incrementar estas últimas y entrar en un proceso de mejoramiento continuo para el aseguramiento de la calidad de la institución y de sus procesos sustantivos, que se refleje en la formación de la docencia con alto nivel, desarrollo de la investigación y proyectos de vinculación con los diversos sectores sociales.

La concepción de la calidad de la educación superior, por tanto, está relacionada a los procesos de evaluación externa y de acreditación institucional, de sus programas y carreras, lo que implica una autonomía responsable, concebida como un conjunto de derechos y obligaciones, una rendición de cuentas ante la sociedad.

## **Desarrollo**

De acuerdo a los informes del CEAACES, durante el proceso de evaluación y acreditación llevado a cabo en el año 2013, la Universidad de Guayaquil (UG), obtuvo como resultado la categoría D. Algunos de los resultados obtenidos, que llevaron a la obtención de dicho resultado, se mencionan a continuación. Según los datos reportados por CEAACES, registra que el 2% del total de docentes dedica tiempo completo a la cátedra,

mientras que el 98% restante de docentes dedica medio tiempo o tiempo parcial a la cátedra, con lo cual se evidencia la carencia de una carrera docente que garantice la generación círculos académicos para la generación de conocimiento CEAACES (2013).

De un total de 3502 profesores de la Universidad de Guayaquil únicamente 6 de ellos posee título de PhD o su equivalente, mientras el 37% de los mismos posee título de maestría y aproximadamente el 63% de los profesores no posee título de maestría o PhD. De un total de 3502 profesores de la Universidad de Guayaquil el 41% de los mismos tiene contrato sin relación de dependencia con la Institución, mientras que el 48% tiene nombramiento y el 11% restante posee contrato con relación de dependencia. Los datos evidencian que existe un elevado número de profesores que no tiene relación de dependencia con la Institución lo cual revela una carente carrera docente dando como consecuencia la ausencia de círculos académicos para la generación de conocimiento, evidenciándose además un alto índice de precarización laboral de los profesores, dado que un gran porcentaje de ellos no posee relación de dependencia con la Institución CIFI UG (2013).

Según los datos reportados al CEAACES (2013) en lo referente a la “valoración de la existencia y aplicación de reglamentos que definen las responsabilidades y promociones de los docentes de acuerdo a su desempeño”, existe un cumplimiento deficiente de este parámetro, dado que “hasta el año 2012 el máximo organismo colegiado académico superior de la Institución no había aprobado el Reglamento de Carrera Académica y Escalafón Docente interno” (p. 26). Adicionalmente en lo referente al criterio de evaluación docente existe un cumplimiento parcial de este parámetro dado que “no se evidencia en la evaluación interna la participación de pares académicos y directivos”. Tampoco existía una normativa aprobada para los procesos académicos, en las que se determinen obligaciones y responsabilidades, tanto de docentes como de estudiantes, considerándose un cumplimiento parcial de este parámetro puesto que “no se determina la existencia de una normativa aprobada para los procesos académicos, en la que se detalle claramente obligaciones y responsabilidad, tanto de los docentes como de los estudiantes” (p. 26).

En el área de Vinculación, referente a los años 2011 y 2012, la Universidad de Guayaquil no posee ningún proyecto de vinculación con la sociedad que hayan sido realizados. Y en lo concerniente a la “valoración de la existencia procesos para el seguimiento a graduados y el uso de la información de un sistema informático de seguimiento, para la retroalimentación de aspectos académicos”, existe un cumplimiento deficiente de este parámetro dado que “no manejan un sistema automatizado de seguimiento a graduados a través de una aplicación informática”. Adicionalmente “no existe un Plan de Mejoramiento Institucional en función de los resultados del seguimiento a graduados” (p. 30).

Con respecto a investigación la “valoración de la existencia de líneas y políticas institucionales de investigación y de un plan de investigación que se encuentre enmarcado en el plan estratégico que se encuentre vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo” (p. 27), existe un cumplimiento parcial de este parámetro dado que “no existe un documento que resuma los proyectos de investigación que se ejecutaron o se encuentran en ejecución, donde se detalle el porcentaje de ejecución, el presupuesto asignado y ejecutado por año”.

En lo referente a la valoración sobre “si el Rector, en su rendición anual de cuentas del periodo 2011, informa a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de cada una de las actividades del PEDI y POA. En caso de que éstos hayan tenido variaciones, los motivos por lo que se procedió a reformularlos” (p. 19), existe un cumplimiento parcial de este parámetro dado que falta información detallada sobre el grado de cumplimiento de cada una de las actividades del PEDI y POA.

El criterio organización por el CEAACES (2016), el cual se lo define:

El criterio Organización considera los procesos de organización institucional que se constituyen en el marco que permite a la institución y a las unidades académicas establecer, dar seguimiento y evaluar la consecución de los objetivos institucionales considerando el marco normativo vigente en general y los principios de calidad y transparencia en particular.

Se considera que una organización institucional es adecuada cuando establece los objetivos institucionales estratégicos y da seguimiento a su cumplimiento a través de un sistema adecuado de planificación operativa que determina, monitoriza y evalúa los objetivos a corto plazo. La organización y la gestión concentra los esfuerzos institucionales para la consecución de estos objetivos de una manera transparente, promoviendo activamente el comportamiento ético y la responsabilidad en las acciones de todos los miembros de la comunidad universitaria, garantizando crecientes niveles de calidad a través de políticas, procedimientos y estructuras institucionales que promueven la mejora continua de los procesos, actividades y resultados en todas las unidades académicas de la institución. (p. 17).

Según las entrevistas realizadas, los procesos en la Universidad de Guayaquil no estaban definidos, de manera que respondieran al desarrollo de las funciones sustantivas, que es la base de los modelos de acreditación. También se establece que los responsables institucionales para el proceso de acreditación, fueron nombrados para ser partícipes de una comisión, la cual no tenía una estructura y funciones definidas, y se asumió la ejecución de los procesos para presentar evidencias, desde ésta área, y no desde los responsables directos de la ejecución de actividades en la institución. La falta de articulación de los ejecutores y los que debían presentar informes, convirtió el proceso en una tarea muy complicada, dado el tamaño de la institución. Muchas de las acciones que permitían reportar evidencia para cumplir con los modelos de calidad, eran realizadas de manera espontánea, sin planificación, y no eran reportadas a una administración central, sino que el modelo de gestión oculto, se basaba en las acciones que cada facultad realizaba de manera individual, cuando se hacían.

A partir del proceso de intervención para el acompañamiento a la Universidad de Guayaquil, definida por el Consejo de Educación Superior en el 2013, se inició la construcción de un nuevo Modelo de Gestión que consideró como macro procesos agregadores de valor a las funciones de docencia, investigación, vinculación y bienestar estudiantil, y como proceso de apoyo a la gestión administrativa, financiera y jurídica, con sus respectivos subprocesos. A partir de ello se inició la implementación de un sistema de planificación, donde la estrategia se basó en articular las funciones sustantivas del modelo de gestión de la Universidad a la planificación y se implementó un proceso de evaluación constante, misma que se integraba con el proceso de acreditación. Todos estos procesos fueron aprobados por las máximas instancias universitarias, para lograr su institucionalización y difundidos con amplitud a la comunidad universitaria.

El enfoque sistémico organizacional se consideró como base del modelo de gestión, el mismo que plantea la conformación de una estructura matriz compuesta por 4 subsistemas integrados, cuya organización se basa en procesos de mejoramiento continuo para una gestión de calidad, centrada en el conocimiento, la innovación, el aprendizaje, la cooperación y la identidad de los actores educativos. Las funciones sustantivas de las IES se conciben por la investigación, desarrollo e innovación, formación universitaria de grado y postgrado, vinculación con la sociedad y administrativo-financiero, estos tienen a la vez, definidos sus macro procesos, lo mismos que son concebidos con una dinámica sistémica, interconectada, secuencial y progresiva.

La definición de los subsistemas y macro procesos, conlleva al entendimiento de la cadena de valor de la gestión universitaria. Las funciones sustantivas de la universidad son los procesos agregadores de valor, y se define como proceso soporte a la gestión administrativa financiera. Cada macro proceso considerará la planificación y organización de actividades, que permita la consecución de los objetivos de la institución.

El modelo de planificación en las IES, integra a todos los organismos y funcionarios de la institución en la formulación, ejecución, seguimiento y control del plan de desarrollo estratégico y de sus planes de apoyo como son los planes de investigación, formación, vinculación, y gestión administrativa financiera. Estos planes estratégicos serán la base para la elaboración y ejecución de los planes operativos anuales y planes especiales de cada unidad académica y administrativa. Al final, solo la evaluación sistemática y permanente permitirá la mejora continua.

Otro de los planteamientos más importantes, en la definición de un modelo de planificación invertida para la gestión relevante y pertinente de la IES, es decir la planificación nace desde la sociedad, y no desde la institución. Este Modelo de Planificación, “es un conjunto de procesos de gestión académica interrelacionados de manera sistémica y compleja, que tienen como eje integrador a los dominios científicos, tecnológicos, artísticos y humanísticos de la IES, y articula las funciones sustantivas de formación (grado y posgrado), vinculación con la sociedad (gestión social del conocimiento) y la investigación (producción de conocimientos estratégicos y saberes) para alcanzar la relevancia y pertinencia en la comprensión y generación de alternativas de solución a los problemas del entorno” Larrea (2014).

Esta planificación es invertida, porque su direccionalidad toma como punto de partida la declaración de los dominios científicos, tecnológicos, artísticos y humanísticos de las IES y considera posteriormente una interacción entre la organización y producción de conocimiento basado en la investigación y la gestión social del saber, retroalimentando de manera constante y pertinente a la formación en grado y posgrado.

A fin de generar una gestión de la calidad en la educación superior, que permita la concreción en la elaboración de planes, ejecución, seguimiento y control, se hace necesario contar con la definición de los niveles y responsabilidades en cada una de las etapas. Las principales propuestas del Sistema de Planificación, evaluación y acreditación desarrollado consideró la responsabilidad directa del proceso en quien dirige la institución, es decir el Rectorado, pero se concibió una unidad técnica, incluida en la estructura organizacional, lo que permite contar con equipos técnicos que coordinen la definición de las estrategias en las IES y la evaluación del cumplimiento de la misma, en un trabajo conjunto con los Vicerrectorados y las Unidades académicas y administrativas.

Siendo la planificación, la etapa en la que las IES definen la estrategia, esta responsabilidad debe ser asumida por las máximas autoridades, que en el caso de la institución recae en el Rector, los Vicerrectores y autoridades en general, pues son quienes, a través de un proceso participativo, podrán delinear la visión de la institución. El Consejo Universitario, como el máximo órgano colegiado, es el responsable de la aprobación de la misma, a fin de que la planificación se convierta en la hoja de ruta de la institución. Este mismo grupo, será el responsable, de hacer una evaluación constante que permita implementar los procesos de mejora continua.

Para la ejecución de la estrategia, a través de acciones definidas en los planes operativos de cada unidad académica y administrativa, será responsabilidad de los líderes de cada subsistema, proceso y subproceso, y sus respectivos equipos de trabajo. Las responsabilidades fueron definidas con claridad en la Universidad de Guayaquil. El seguimiento y control del cumplimiento de acciones, deberá ser responsabilidad de los mismos,

lo cual será debidamente reportado a través de informes de gestión y sus respectivas evidencias, a fin de identificar a tiempo brechas y plantear alternativas de mejora.

El proceso de evaluación en la institución, se debe realizar con amplia participación de sus actores (estudiantes, docentes, empleados, trabajadores), analizando de manera crítica y reflexiva el cumplimiento de los planes elaborados y aprobados en las IES y la totalidad de sus actividades académicas e institucionales, cuyas conclusiones permitan superar los obstáculos existentes y reflexionar logros alcanzados. El sistema implementado considera con claridad los procesos de autoevaluación, los cronogramas de trabajo, y el reglamento que autoregula su gestión, considerando la responsabilidad de todos los actores de la comunidad universitaria. La función de la evaluación y acreditación en las IES, estará enfocada en realizar el seguimiento, evaluación e informe del cumplimiento de los planes institucionales y los estándares de calidad nacionales.

### **Metodología**

El presente trabajo propone el análisis de la implementación de un sistema de planificación en las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador considerando modelos de gestión organizacional que articulen las funciones sustantivas, obteniendo mejoras en los resultados de los procesos de acreditación nacionales

El trabajo se realiza mediante la revisión de literatura, siguiendo el proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG Marquina, Álvarez, Guevara & Guevara (2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009), permitiendo la identificación de conceptos claves sobre los sistemas de planificación, evaluación y modelos de gestión. Así mismo se plantea el estudio de caso, que según Eisenhardt (1989) es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, para lo cual se combinaron distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa con el fin de describir la realidad y generar la teoría. Para el estudio de caso se analizaron los informes de los resultados de evaluación nacionales realizados a las IES y en particular el informe de la Universidad de Guayaquil en los años 2013 y 2016 para poder tener periodos de comparación de resultados.

### **Resultados**

Según los datos registrados en los informes de evaluación del CEAACES e informes de gestión de la Comisión de Intervención y Fortalecimiento de la UG, se establecen los siguientes resultados relevantes, producto de la implementación del modelo de gestión y sistema de planificación, que incluyó la ejecución de todas las estructuras establecidas en la universidad.

En el ámbito del proceso de formación académica, se logró mejorar las condiciones laborales de una planta docente previamente precarizada. La remuneración mínima del docente con contrato ocasional fue definida durante este periodo en el valor de USD 1676 para aquellos que tengan dedicación a tiempo completo, conforme a lo establecido en el reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador. Se lograron realizar cinco procesos de concursos de méritos y oposición mediante los cuales ingresaron 752 nuevos profesores titulares, lo cual permitió pasar del 22% al 54,24% de profesores titulares del total de la planta docente. También se elevó la tasa de profesores con título de cuarto nivel, del 37% al 92%, en relación al año 2013. De igual manera permitió pasar de 6 profesores con título de PhD, con los cuales se contaba en el año 2013, a 84 profesores con título de PhD.

Finalmente, en el ámbito de la docencia e investigación, se promovió el incremento de los profesores con dedicación a tiempo completo, esfuerzo que se refleja en el incremento de la tasa de profesores con esta

dedicación, en relación al total de la planta docente, la cual era en el año 2013 del 2% y en la actualidad es del 54%

Todas estas reformas estructurales fueron acompañadas de la aprobación de documentos y normativas que orientan la gestión universitaria en el marco de los principios de calidad, igualdad y pertinencia, con la finalidad de generar institucionalidad. Los principales documentos que cumplen este fin son el Modelo de gestión académica por dominios científicos – tecnológicos de la Universidad de Guayaquil (UG), Modelo educativo ecológico, Modelo de gestión universitaria, el Sistema de evaluación docente, el Documento de gestión del personal docente, Proyecto de armonización curricular, Sistema de seguimiento curricular, Políticas de gestión social del conocimiento, Sistema de planificación, evaluación y acreditación de la Universidad de Guayaquil, Planificación prospectiva estratégica de la Universidad de Guayaquil, Plan Estratégico de desarrollo institucional, Estructura Organizacional de la Universidad de Guayaquil.

Los resultados de la gestión e implementación realizada, que incluyen más resultados en las diversas unidades y procesos, permitió acreditar en categoría B.

### **Conclusiones**

En base al análisis realizado se puede concluir por tanto en que un proceso de planificación exitoso, implica procesos de seguimiento, evaluación y control constantes, que permitan la mejora continua en las IES, es decir no se concibe la planificación sin un sistema de evaluación.

Así mismo, las funciones sustantivas de las IES se conciben por la investigación, desarrollo e innovación, formación universitaria de grado y postgrado, vinculación con la sociedad y administrativo-financiero. Una unidad de planificación, evaluación y acreditación, se concibe de manera óptima bajo la responsabilidad directa de quien dirige la institución, es decir el rectorado, permitiendo contar de esta forma con equipos técnicos para la coordinación de las estrategias en las IES.

La planificación debe ser un proceso que involucre constantemente todas las áreas de una institución de manera que se establezcan metas que sean alcanzables para cada uno de los involucrados, de igual forma esta debe responder a una dinámica circular, permitiendo así la integración de funciones, niveles y procesos, desde la declaración de los dominios científicos, tecnológicos, artísticos y humanísticos y las interacciones entre la organización del conocimiento, su producción, los aprendizajes basados en la investigación; y la gestión social del saber.

### **Referencias**

- Aguilar, M. T., & Mendoza, M. E. (2015). *La planificación estratégica como herramienta para el desarrollo y consolidación de las IES*. La planificación estratégica como herramienta para el desarrollo y consolidación de las IES. Guanajuato, Guanajuato, México: Noticias COEPES.
- Almuiñas, J. R., & Galarza, J. L. (2014). *El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Estrategia y Gestión Universitaria, 85-98.
- CEAACES. (2013). *Informe Acreditación UG*. Quito.

- CEAACES, D. d. (2016). *Proceso de evaluación, acreditación y recategorización 2016*, Informe final Universidad de Guayaquil.
- CIFI UG. (2013). *Plan de Excelencia UG. Guayaquil*. Consejo de Educación Superior.
- Deming, E. (1982). *OUT OF THE CRISIS: Quality, Productivity and Copetitive Position*. Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, 14.
- IESALC-UNESCO. (4 de Junio de 2008). *Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe*. Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe. Cartagena, De Indias, Colombia.
- Larrea, E. (2014). *Hacia la construcción de modelos de gestión universitaria: La pertinencia como factor clave para las transformaciones del proyecto de sociedad ecuatoriano*.
- LOES. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Ley Orgánica de Educación Superior. Quito, Ecuador.
- Medina, A. L., Negrin, E. S., Carpio, D. V., & Oviedo, M. R. (2017). *La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador*. Ingeniería Industrial, 116-127.
- Parelló, J. (1998). *Sistemas de indización aplicados en bibliotecas*. Madrid.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- UNESCO. (1995). *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior*. Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior. París, Francia.
- UNESCO. (1998). *La educación superior en el siglo XXI*. La educación superior en el siglo XXI. París.
- Yin, R. (1998). *The Abridged Version of Case Study Research*.
- Yin, R. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research*. Newbury Park CA, Sage.

# CAPÍTULO 6

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



# La comunicación organizacional: eslabón intangible en procesos de productividad, creatividad e innovación en PyMes

**Dr. Gerardo Sánchez Ambriz**

Universidad Nacional Autónoma de México, FES Cuautitlán  
gerardos@unam.mx

**Dr. (c) José de Jesús Pérez-Balbuena**

Universidad Nacional Autónoma de México, FCA  
bpj423@gmail.com

**Dra. Adriana Yáñez Hernández**

Universidad de Cuautitlán Izcalli, campus Lago  
yanez0807@hotmail.com

## Resumen

El propósito de este trabajo es explicar el papel estratégico de la comunicación organizacional en la gestión de las pymes, así como la función de coordinación que involucra su aplicación transversal. La investigación se abordó desde cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. El resultado facilitó conformar un diagnóstico integral de cuatro pymes de servicio del municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México. La investigación fue de tipo mixta con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, el diseño de investigación utilizado fue no experimental, transversal. Entre los hallazgos se destaca que la comunicación organizacional juega un papel ejecutivo en la gestión de la organización y además es un acicate para el logro de resultados a partir de mejorar la coordinación de actividades y la participación específica de los colaboradores en tareas de la empresa, lo cual repercute en la productividad y la creación de conocimiento para la innovación.

**Palabras claves:** Comunicación organizacional, Clima organizacional, Pymes

## Abstract

The purpose of this paper is to explain the strategic role of organizational communication in the management of SMEs, as well as the coordination function that involves its transversal application. The research was addressed from five dimensions: leadership, motivation, reciprocity, participation and communication. The result facilitated an integral diagnosis of four service SMEs in the municipality of Cuautitlán Izcalli, State of Mexico. The research was of mixed type with a quantitative approach and descriptive scope, the research design used was non-experimental, transversal. Among the findings is that organizational communication plays an executive role in the management of the organization and is also an incentive to achieve results from improving the coordination of activities and the specific participation of employees in tasks of the company, which affects productivity and the creation of knowledge for innovation.

## Introducción

La empresa es un universo de aprendizaje, un sistema de comunicación y la fuente de satisfactores para la sociedad; en ella, productividad, innovación y competitividad se alimentan de información y conocimiento, pero se vinculan, cohesionan y activan mediante la comunicación. Esta, comprende las dimensiones interna y externa; la primera, se enfoca en las personas y en sus interacciones; mientras que la segunda, comprende a los

clientes, la sociedad y a las instituciones (Saló, 2005). Aunque la comunicación juega un papel sobresaliente en las acciones de la gestión y la concreción de los resultados organizacionales, en la PyMe no siempre se pone atención en ese papel sobresaliente. A la sazón, un área de oportunidad poco atendida es generar habilidades de comunicación entre los líderes y los directivos en general (Reyes, 2012). El tema no es menor si se visualiza que entre las razones del fracaso de innumerables micro y pequeñas empresas sobresalen los problemas derivados de una deficiente administración y dentro de ellos el menospreciar el valor estratégico de una eficaz comunicación, la cual entre otros aspectos abarca la comprensión clara de instrucciones para realizar de manera pertinente las tareas cotidianas; la transmisión de la misión y la visión de la empresa, así como la cultura de trabajo.

En este sentido, en la literatura especializada la comunicación organizacional subsume a la comunicación corporativa por su carácter práctico, el indicar diversas actividades de comunicación o haber sido un término genérico, o para referir los principales mensajes de la empresa; no obstante, Christensen y Cornelissen (2011) sostienen que es una disciplina por sí misma que tiene un valor sobresaliente en el ámbito de la comunicación organizacional y contemporáneamente se le asume como “administrar todas las comunicaciones bajo una sola bandera” (p. 386). En otras palabras, está centrada en organizar las acciones de comunicación de la organización, a la cual asume como una entidad coherente, con un propósito específico.

De manera casi coincidente Galvis y Botero (2010) conceptualizan la comunicación corporativa como “la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa” (p. 362). Por su parte, Bharadwaj (2014) concibe a la comunicación organizacional desde una perspectiva multidisciplinaria al incorporar, entre otros: comportamiento, psicología, gestión de recursos humanos, comunicación comercial y organizacional; Christensen y Cornelissen (2011) incluyen publicidad, comunicación técnica y comunicación con los empleados. Nobile, McCormick y Hoekman (2013) desde una óptica instrumental, señalan que implica compartir información sobre las operaciones, los objetivos y las funciones de la organización.

Ese abanico de efectos que encauza la comunicación le dan el carácter que Bharadwaj (2014), denomina herramienta estratégica de las organizaciones contemporáneas. Así, la comunicación interna, por ejemplo, conlleva de manera formal o informal el compartir ideas e información, lo cual alimenta procesos para crear valor en las empresas y ello es la razón de su importancia creciente, porque además estimula confianza, compromiso, mejoramiento del trabajo en equipo y la responsabilidad entre los empleados por los resultados.

En consecuencia, la comunicación actúa como eje de acción de las actividades de gestión, hilo conductor de tareas, denominador común de actitudes y de manera sustantiva está vinculada con el mejoramiento del desempeño. En este sentido, cobra vital importancia la cantidad y el nivel de los flujos de comunicación, así como la claridad de los mensajes de la Dirección, los cuales generalmente suelen acumularse en los mandos medios y de supervisión y no logran llegar oportunamente a los colaboradores operativos para traducirlos en resultados concretos.

En ese tenor Zulkepli, Hasnan y Mohtar (2015). describen la comunicación interna como aquella que involucra la coordinación de las actividades cotidianas entre directivos y subordinados, y entre estos y sus pares; la interacción y sus manifestaciones son diversas: cara a cara, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), documentos impresos, reuniones o conversaciones formales e informales. Reyes (2012) enfatiza que el canal por excelencia de la comunicación interna es “la comunicación cara a cara,

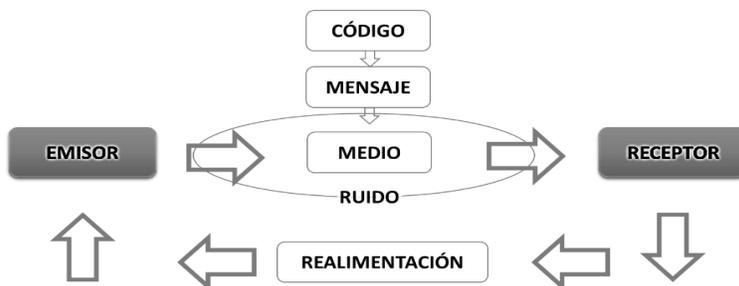
el encuentro, el diálogo jefe-colaborador” (p. 129). En ese contexto Welch y Jackson (2007) refieren la comunicación interna como “la gestión estratégica de las interacciones y relaciones entre las partes interesadas en todos los niveles dentro de las organizaciones” (p. 183).

En esta investigación, entendemos la comunicación interna como la estrategia de ilación de objetivos e interacciones coherentemente coordinadas mediante el diálogo y la comunicación pertinente para el logro de resultados, con apoyo en compartir conocimiento, intereses e ideas entre todos los miembros de la organización para crear valor.

La comunicación externa, por su parte, está enfocada en la creación de la identidad de marca, la reputación y la imagen corporativa; su atención está centrada en las audiencias: clientes, inversores e instituciones reguladoras. Su labor generalmente es visible a través de las actividades de mercadotecnia (*marketing*), las cuales no siempre son abordadas con claridad en la PyMe. Esta tarea está íntimamente relacionada con los procesos que generan lealtad del cliente, penetración en el mercado de los productos o servicios y la recordación de marca entre los actuales y los potenciales consumidores.

En ese orden de ideas, Salas (2013) propone articular en las empresas una postura estratégica de la comunicación, interna y externa, pero con el énfasis en su desempeño como función ejecutiva para prever el futuro de la organización y llevar a cabo la coordinación coherente de las áreas o equipos de trabajo. En concordancia, Christensen y Cornelissen (2011) indican que la comunicación es sustantiva para la existencia de la propia organización y para la concreción de las actividades de gestión. Dicho nivel de importancia adquiere esa singularidad a partir de la aplicación de la comunicación interna, ya que su efecto está en la interpretación común de la situación de la empresa; la estrategia de actuación y la participación de cada colaborador y de todos, lo cual implica un cambio en los comportamientos para lograr compromiso, motivación y responsabilidad por los resultados (Molina, 2002).

A propósito, Budd y Velásquez (2014) refieren que la comunicación y los comportamientos que derivan de ella involucran una acción multidireccional para lograr resultados positivos, además de incorporar actividades específicas: escuchar, reflexionar y, desde luego, hablar. El proceso de la comunicación (figura 1) se halla en el ámbito de la reflexión, porque lo relevante está en qué se dice y en la forma cómo se dice, aunque en la práctica cotidiana suelen presentarse malentendidos que generan barreras para la buena operación de las empresas por la falta de reflexión antes de expresar afirmaciones o comentarios.



**Figura 1.**

El proceso de comunicación

Fuente: Adaptación propia a partir de Jiménez (2011, p. 23)

La comunicación se halla dentro del espectro de los intangibles que en la segunda década del siglo XXI constituyen el 70 % del valor de una empresa, frente al 30 % de los tangibles de acuerdo con Casado, Méndiz y Peláez (2013). García, Rodríguez, Vallejo y Arregui (2008) y García, Arregui, Rodríguez y Vallejo (2010) explican que la evaluación e identificación de los intangibles es una corriente de indagación que emergió en la década de los años 90 del siglo XX, a raíz del papel seminal de los recursos intangibles para la creación de ventaja competitiva y valor en las empresas. Su noción en la literatura se ha establecido desde sus características: difíciles de imitar, poco frecuentes y sin sustitutos. A propósito del tratamiento generalizado de los intangibles es que el vocablo *intangible* pasó de adjetivo a sustantivo, lo cual es evidencia de la falta de consenso respecto a lo que significa (Johanson, Martensson y Skoog, 1999, 2001); esa realidad llevó a que la OECD (2013) estableciera una definición institucional que contribuyera a su regulación y manejo en ámbitos comerciales:

La palabra intangible responde a algo que no es un activo físico o un activo financiero, pero que puede ser poseído o controlado para su uso en actividades comerciales y cuyo uso o transferencia sería compensado si hubiese ocurrido una transacción entre partes independientes en circunstancias comparables. (p. 14)

En consecuencia, los intangibles constituyen activos de la organización a los cuales Lev (2001) significa como una “reclamación de beneficios futuros que no tienen una representación física o financiera” (p. 5). Así, los intangibles pueden incluir marcas, nombres comerciales, listas de clientes o servicios a los clientes (OCDE, 2013). Holland y Johanson (2003) identifican como intangibles a la eficacia de la I+D, la gestión de la calidad, la coherencia, la gestión de la marca, la alineación de la remuneración y la estrategia (p. 471). Salas (2013) y Casado et al. (2013) coinciden en ubicar como intangible a la comunicación y a la reputación corporativa.

Hussi y Ahonen (2002) indican que en los activos intangibles existen dos clases: a) explotables comercialmente y b) generativos; estos últimos comprenden tres dimensiones: estructuras internas, estructuras externas y capital humano; generalmente son denominados *capital intelectual*, su trascendencia estriba en que constituyen el fundamento de las expectativas de productividad a largo plazo de la empresa. La interacción equilibrada de los segundos es fuente de los primeros y por consiguiente de valor empresarial. La comunicación se halla en ambas clases, ya sea como medio, producto, efecto, vínculo o contexto. Esto refrenda su importancia sobresaliente en las empresas.

Esa cualidad de la comunicación proviene de su carácter polisémico, el cual según Aguado (2004) hace posible que el término pueda asumirse como: intercambio, mandato, cooperación, demanda, acción o conducta. Paladines, Valarezo y Yaguache (2013) acotan que *comunicación* conlleva interrelación, participación e interacción entre personas, con la comunidad en que se está inmerso y con el entorno. Está dirigida hacia las personas, lo cual supone *a priori* una interacción social que a su vez involucra un proceso mediado por TIC o por medios tradicionales o alternativos de comunicación; igualmente, esa interacción puede llevarse a cabo de forma directa.

Por lo que hace a este trabajo la definición de comunicación que se adoptó es que se trata de un proceso humano mediante el cual dos o más personas se interrelacionan al emitir y recibir mensajes cuyos códigos les son comunes y ello facilita el entendimiento, la retroalimentación y la creación de significado.

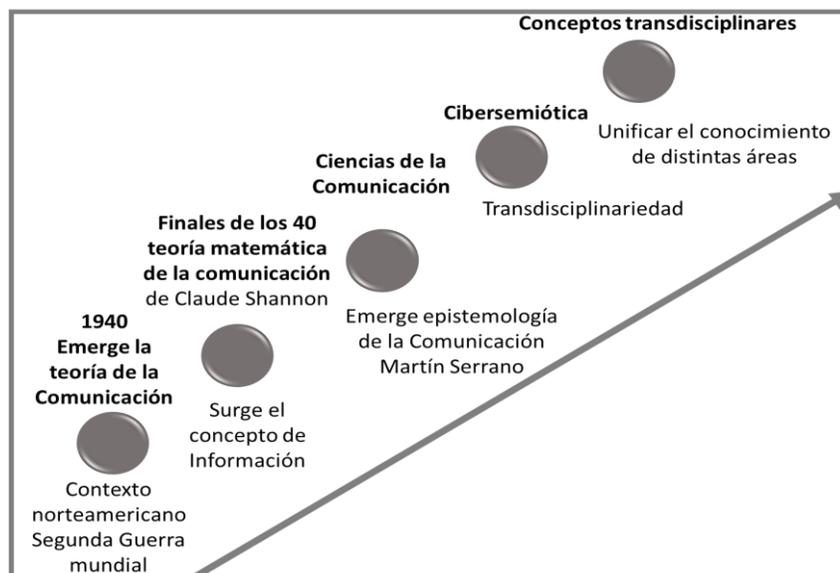
Es típico que en las organizaciones fundamentalmente se presenten la comunicación vertical y la comunicación horizontal. Bartels, Peters, Jong, Pruyn y Van der Molen (2010) y Nobile et al. (2013) coinciden

en que la primera, va de arriba hacia abajo y viceversa en el contexto de la jerarquía; está vinculada plenamente al trabajo: versa sobre los objetivos de la organización, los desarrollos en proceso, la estrategia y sobre las características distintivas de la organización. La segunda, ocurre entre los niveles de igual jerarquía; involucra tareas, ajuste de actividades e informalidad.

Casas y Roca (2016) indican que la comunicación también tiene una forma transversal y su relevancia es creciente, ya que la función que lleva a cabo es la de integración de todos los ámbitos y niveles de la organización. En coincidencia con esta visión, la presente investigación plantea un diagnóstico a partir de cinco dimensiones organizacionales: liderazgo, motivación, retribución, participación y comunicación, con el propósito de lograr una percepción holística de la situación que prevalece en la empresa y las interrelaciones sustantivas de su complejidad.

La complejidad de la comunicación como actividad y como concepto es posible sopesarla como un *paradigma de comunicación*, el cual para Piñuel (2009) está en una lógica transdisciplinar: Biología, la comunicación de los seres vivos; Antropología, el *Homo sapiens* y su actividad de comunicación; Psicología, el comportamiento y la conducta de las personas; Lingüística, la escritura y el lenguaje; Filosofía e Historia, los discursos, el pensamiento, las tradiciones en el devenir de la humanidad.

Congruente con esa perspectiva, y a partir de la teoría y la historia, Vidales (2017) argumenta que la comunicación ha trascendido el ámbito académico disciplinar para constituirse como un concepto transdisciplinar (figura 2), desde la lógica de los objetos de conocimiento que aborda. En este sentido, la transdisciplinariedad se entiende como un metalenguaje común que hace posibles generalizaciones a partir de *formas iguales* que son útiles en distintos campos para transmitir o comunicar metamodelos y conceptos. A propósito, el presente trabajo se inscribe en la tradición sociopsicológica que asume a la comunicación como “expresión, interacción e influencia” (p. 58).



**Figura 2.**

La comunicación y su evolución a un constructo conceptual

Fuente: Adaptación propia con base en Vidales (2017)

Esas características de influencia, interacción y expresión son de importancia sobresaliente en las organizaciones, pero no en todas se les identifica y se sabe utilizarlas o aprovechar su potencialidad para el logro de resultados. Específicamente esos tres rubros están vinculados con aspectos sustantivos de la gestión empresarial: liderazgo y transferencia de conocimientos para la mejor ejecución de actividades cotidianas. En otras palabras, involucra la capacidad de adaptación a los cambios, que puede ser progresiva y radical, en sus procesos de adaptación al entorno cambiante.

De ahí que en retrospectiva la organización tradicional, jerárquica, centralizada, inflexible, estrictamente formal, no respondía a esos cambios y en el mejor de los casos lo hacía lentamente. En el siglo XX la organización experimentó una transformación hacia un modelo flexible que se adapta y se transmuta: en el umbral de la década de los años 60 y 70 emergió la organización que aprende y que se popularizó en los 80 y parte de los 90; los aprendizajes siguieron una ruta intencional, incidental y accidental (Matlay, 2000). Del conocimiento experiencial se pasó a la acumulación de conocimiento para crear ventaja competitiva (Senge, 1990). El concepto de ventaja competitiva (Porter, 1980) conlleva la capacidad de las empresas para producir y comerciar bienes o servicios en condiciones superiores de costo, oportunidad y calidad que la competencia; en este sentido, hay tres estrategias genéricas para superar a los competidores: 1) liderazgo global en costos, que tuvo utilización generalizada en los años 70 e implicó reducción de gastos y economías de escala. 2) La estrategia de diferenciación, que enfatiza diferenciar la oferta de servicios y de los productos para lograr una percepción única en el comprador. 3) La de enfoque, está centrada en un segmento de la línea de productos, en un grupo especial de compradores o en un mercado geográfico y privilegia las prestaciones al cliente.

La ventaja competitiva (Porter, 1985) comienza con el indicio de que proviene de diversas fuentes y por consiguiente todas las ventajas están ligadas con actividades específicas, lo cual permite visualizar que se construyen a partir de la propia operación organizacional. Tales actividades están estrechamente vinculadas entre sí con las actividades de los clientes y las de los proveedores. El propósito es crear valor, es decir, lo que los compradores están dispuestos a pagar y, sobre todo, el valor superior que proviene de ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios similares, o por proporcionar beneficios únicos que compensan el precio mayor que se ha pagado. Esto último es sobresaliente para la PyMe, a partir de que difícilmente podrían competir con precios más bajos que la competencia.

Janežič, Dimovski y Hodošček (2018) indican que la evolución de la organización que aprende llevó a la organización inteligente, la cual busca generar ventaja competitiva sostenible a partir del capital intelectual, el conocimiento y su renovación, en ella se aprende a aprender, son creados nuevos conocimientos y estos se prueban; los fracasos o los éxitos son parte del proceso de aprendizaje, es decir, existe una clara intención y estímulo para la innovación como estrategia competitiva. Asimismo, se busca aprovechar la experiencia de otros, nacionales y extranjeros, a la cual se le otorga el carácter de materia prima para la innovación; el cambio es algo básico del día a día, para la creatividad, la innovación y el nuevo conocimiento.

La caracterización de ese modelo organizativo, en palabras de Shin, Picken y Dess (2017), comprende también cuestionar permanentemente el *statu quo*, es decir, la manera de operar de la empresa; todos sus miembros y no solo los directivos reflexionan sobre la forma en que llevan a cabo sus actividades y porqué; en consecuencia, el proceso de evaluación de resultados es cotidiano y desde todos los ángulos, ya que el compromiso de hacer lo mejor es de toda la organización, así como el desarrollar nuevas habilidades y la utilización diversos métodos y herramientas disponibles, generalmente se busca adoptar lo más actual en favor de mejorar la

competitividad de la empresa. En suma, el aprendizaje es la directriz de su filosofía. El desarrollo sostenible de esta postura requiere:

- Establecer y comunicar un sentido claro de dirección y propósito
- Empoderamiento de los empleados en todos los niveles
- Acumular y compartir conocimiento interno
- Reunir e integrar información externa
- Desafiar el *statu quo* y permitir la creatividad. (p. 47)

Así, en el presente siglo, desde el contexto de las organizaciones inteligentes se avanza a las organizaciones basadas en el conocimiento, en las cuales la relevancia de la comunicación es superlativa si se considera la óptica de la Gestión del Conocimiento (GC), por ejemplo, Martín (2007) señala que la comunicación es el medio por excelencia para hacer circular y reutilizar el conocimiento; también, resulta sobresaliente la generación de conocimiento a partir de contar con información útil y una gestión adecuada de la misma. A la sazón, la consolidación de las organizaciones que aprenden o inteligentes conlleva un conjunto de obstáculos que, la PyMe ha de tomar en cuenta para encauzar su estrategia competitiva; entre dichas *barreras* se encuentran las siguientes:

**A)** Falta de evolución de la cultura interna para lograr el cambio de comportamientos sustantivos: colaborar, compartir y participar. **B)** Dificultad personal para identificar información relevante; por falta de competencias y conocimientos que obstruyen utilizar el aprendizaje para la creación de conocimiento. **C)** Problemas para asumir el aprendizaje organizacional como estrategia integral de acción. **D)** Ausencia de planeación para la creación de conocimiento con los colaboradores y para la captación de competencias. **E)** Carencia de espacios, herramientas y canales para acceder al conocimiento, su distribución y almacenamiento. **F)** Pobreza o inexistencia de indicadores para medir los activos intangibles.

A partir de ese contexto Abel (2015) llama la atención sobre una realidad oculta a plena vista: la *organización que aprende* es un concepto que se popularizó a finales del siglo XX, pero que en el siglo XXI todavía no está generalizado en las PyMe. Esa cultura organizacional de aprender, fomentar y facilitar el aprendizaje a nivel individual, de grupo y organizacional está desaprovechada, al igual que la memoria individual, la organizacional y el intercambio de modelos mentales que permiten generar significado compartido y encaminarse hacia una organización basada en el conocimiento. El reto para los dueños-gerentes de la PyMe es romper su paradigma de gestión obsoleto y adoptar una estrategia de gestión que facilite su permanencia en el mercado.

Tal realidad —según Matlay (2000)— significa que en las PyMe que no aprenden los dueños-gerentes prefieren utilizar conocimientos no transferibles y concentrarlo en unas cuantas personas, lo cual genera inmovilidad e improductividad ante la falta de estas; asimismo, que su política de comunicación del conocimiento sea ineficaz y está caracterizada por asumir los saberes exclusivamente para una persona o algunas a lo sumo, lo que les convierte en obstructores del flujo de la información pertinente, por un lado, y, por otro, cierran la oportunidad de generar redes de conocimiento (Ioannidis, Varsakelis y Antoniou, 2018), además de inhibir la creatividad y la participación de los colaboradores.

Frente a ese panorama la comunicación organizacional emerge como acicate para generar espacios, medios y cultura para la innovación basada en el conocimiento, lo cual está íntimamente ligado con las creencias y valores existentes en la organización que aprende. El proceso de transformación impulsado por la comunicación en las PyMe invoca la necesidad de significados nuevos y de un lenguaje común que facilite sus

interacciones cara a cara o de otro tipo, así como la transferencia de conocimientos, su asimilación y la socialización de los mismos (Martín, 2007). La creación de significados comunes implica la construcción colectiva de una realidad o una nueva realidad en el ámbito laboral, que aunado a la forma de comunicarse y al lenguaje que se utiliza generen: la cultura organizacional (Casas y Roca, 2016) y un clima pertinente para aprender y comunicar.

Schein (2010) define la cultura organizacional en términos de aquello que se enseña a los nuevos integrantes de la organización como lo correcto al percibir, sentir y pensar con relación a los problemas: es un patrón de suposiciones fundamentales que son compartidas y que se aprendieron como grupo durante el proceso de solventar dificultades de adaptación externa e integración interna, cuya funcionalidad ha logrado que se les considere válidas.

### **Importancia del problema**

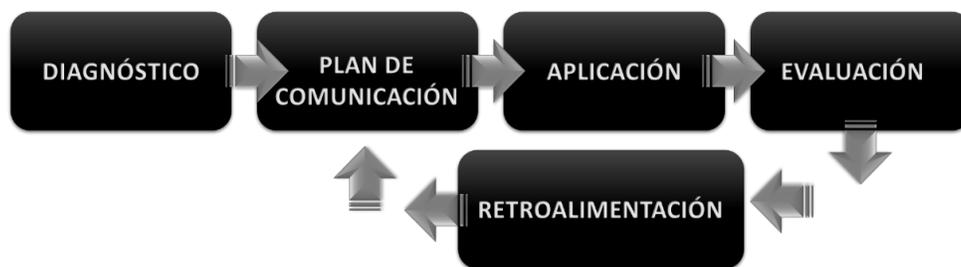
Existen en la literatura estrategias para generar nuevos significados en las organizaciones, la propuesta de este trabajo es contextualizada por Salas (2013) cuando enuncia el ciclo de la comunicación estratégica: “investigar, planificar, ejecutar y evaluar” (p. 97); la revisión de la literatura especializada llevó a concluir que existe un énfasis casi exclusivo en la fase de “ejecutar” o dicho de otra manera, las organizaciones únicamente se ocupan de *comunicar*, pero no llevan a cabo un diagnóstico de la situación de la empresa en ese rubro ni se detienen a elaborar un plan de comunicación que de manera coherente logre encauzar lo que se comunica y cómo se comunica.

### **Desarrollo**

En ese contexto, el diagnóstico y las debilidades de la comunicación organizacional quedan en el “aire”. Se comunica sin sustento, sin intención planificada, sin estrategia. Tal situación implica riesgos, Paladines et al. (2013) destacan que se quiera o no, todo lo que se hace siempre comunica algo. Esto significa que la comunicación organizacional, desde el punto de vista integral, impacta a las “relaciones y mensajes que, como fruto de una política y estrategias de comunicación, se ponen de manifiesto dentro y fuera de las organizaciones, para alcanzar visibilidad, posicionamiento, creación de vínculos estables, legitimidad social, percepción, valoración, imagen y reputación positiva” (p. 113).

Las PyMe deben considerar el riesgo de comunicar sin un plan *ad hoc*, el cual para ser realista y estratégico requiere apoyarse en un diagnóstico que revele las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, dentro de la lógica de un proceso de mejoramiento al menos básico (figura 3) que facilite centrar lo relevante para el quehacer de la empresa y los mercados específicos en que participa, así como considerar estratégicamente el entorno que le es afín tanto local como globalmente.

Un clásico de la comunicación organizacional, Redding (2013), sintetiza esta y otras ideas en un decálogo resultado de la revisión que él mismo hace de su obra: *Communications within the organization: An interpretive review of theory and research* (1972); tales proposiciones sobre aspectos sustantivos de la comunicación interna pueden ser halladas en los postulados de la literatura reciente, no obstante que tienen auestas casi cinco décadas, lo cual indica que las prácticas comunicativas tienen una evolución lenta y que únicamente a partir de la influencia de las TIC, han sacudido su anquilosamiento.



**Figura 3.**

Proceso básico de mejoramiento de la comunicación interna

Fuente: Autores

El foco de la comunicación integral al que piden poner atención Paladines et al. (2013), está fundado en la llamada comunicación 360° cuyo propósito se alinea con la perspectiva administrativa de la Gestión del Conocimiento en la medida en que busca transmitir mensajes clave para públicos internos y externos, generar conversaciones, interactuar con los públicos de los mercados meta, tejer relaciones de beneficio mutuo; escuchar a esos públicos y a los grupos de interés (*stakeholders*), así como coadyuvar a la mejor gestión de activos intangibles como la imagen, la reputación, la credibilidad, la transparencia y el clima organizacional.

Con base en lo anterior este trabajo se enfoca en hacer énfasis en la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico antes de cualquier iniciativa o programa de comunicación corporativa, específicamente en su aspecto interno. Esto implica llevar a cabo una auditoría de comunicación o un diagnóstico del clima organizacional. En este trabajo se optó por este último.

### **Metodología**

La investigación es de tipo mixta, ya que conjuga teoría y práctica: revisión bibliográfica y documental, así como tareas de campo en la búsqueda de resolver problemas (Sánchez y Ángeles, 2017). Además, conlleva procesos sistemáticos, críticos y empíricos que, a su vez, involucran recolección y análisis de datos, la integración e inferencias derivadas del conjunto de métodos que contribuye a la mejor comprensión del fenómeno de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El alcance del trabajo es descriptivo, ya que se pretende la reseña de particularidades o rasgos (Bernal, 2010) de la comunicación interna en las PyMe, con base en un diagnóstico del clima organizacional. El enfoque de la investigación es cuantitativo y el diseño de investigación es no experimental, transversal.

Sherman, Hadar y Luria (2017, en prensa) indican que el clima organizacional está constituido por las percepciones de los empleados con relación a la organización a partir de sus procedimientos, recompensas, políticas, rutinas y prácticas. Este trabajo coincide con Fainshmidt y Frazier (2017) en que el clima organizacional contribuye a moldear actitudes y comportamientos de los colaboradores, lo cual se traducirá en el logro de los resultados organizacionales. Diagnosticar la comunicación interna desde el ángulo del clima organizacional garantizará la percepción holística que pretende este trabajo; esta postura es congruente con las ideas al respecto de Christensen y Cornelissen (2011), Redding (2013) y Bharadwaj (2014).

El instrumento utilizado para la recolección de datos está sustentado en el inventario de clima organizacional elaborado por Marín, Melgar y Castaño (1989), auspiciados de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud, el cual fue adaptado y validado por Segredo (2010, 2013) y Segredo y Díaz (2011); está conformado por 100 ítems agrupados en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, retribución,

participación y comunicación con cuatro categorías en cada rubro. La terminología se adaptó con “empresa”, “organización” y “estrategia” y se respetó el sentido de la redacción original de los ítems.

Los autores del presente trabajo coinciden con Desselle, Raja, Andrews y Lui (2018) respecto a que la perspectiva dimensional contribuye al propósito de considerar los elementos subyacentes de la cultura organizacional y de sus relaciones, en las cuales la comunicación juega un papel superlativo. Asimismo, en que esta estrategia es garantía de abordar en forma integral el objeto de estudio.

De manera específica las categorías del instrumento para la recolección de datos (Segredo, 2010, 2013; Segredo y Díaz, 2011) son: Liderazgo, entendida como la influencia que llevan a cabo los jefes sobre el comportamiento de los subordinados para lograr resultados; comprende dirección (D), solución de conflictos (SC), estímulo al trabajo en equipo (ETE) y estímulo a la excelencia (EE). Motivación, está conformada por las actitudes, intereses y reacciones de las personas ante ciertos estímulos del entorno, incluye realización personal (RP), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT) y reconocimiento a la aportación (RA).

Asimismo, reciprocidad: definida como la acción que se lleva a cabo entre personas para dar y recibir, en este caso la organización actúa como una de ellas; abarca la aplicación del trabajo (AT), la retribución (R), el cuidado al patrimonio de la institución (CPI) y la equidad (E). La participación, definida como aquella contribución de los colaboradores y los grupos de estos al logro de objetivos, está conformada por compromiso con la productividad (CP), intercambio de la información (II), compatibilización de intereses (CI) e involucrarse en el cambio (IC). La comunicación, que ya fue definida en otro apartado de este trabajo, involucra el estímulo al desarrollo organizacional (EDO), el proceso de retroalimentación (PR), los estilos de comunicación (EC) y el aporte a la cultura organizacional (ACO).

El levantamiento de datos se llevó a cabo entre finales del 2016 y principios del 2017 en cuatro pymes del sector servicios del municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México, a las que se denominó: A, B, C y D; el instrumento fue aplicado a 46 colaboradores de las mismas. El tratamiento de los datos se llevó a cabo con la herramienta estadística disponible en Microsoft office 2016.

La codificación y sistematización de los datos se llevó a cabo a partir del cuestionario sobre clima organizacional y la clave de respuestas *ex profeso*; las respuestas correctas, concordantes con la clave, fueron 1 (uno) y las incorrectas 0 (cero), a efecto de obtener los promedios por ítem cuyos valores van de 0 a 1; en tanto, cada categoría va de 0 a 5, ya que comprende 5 ítems. El valor por dimensión es la media de la suma de las 4 categorías, cuyo valor máximo sería 20. La ponderación de resultados fue a partir de la siguiente escala: clima satisfactorio (CS), 5 y por encima de 3; clima en riesgo (CR), 2.5 y 3; clima insatisfactorio (CI), debajo de 2.5 (Segredo, 2010, 2013; Segredo y Díaz, 2011).

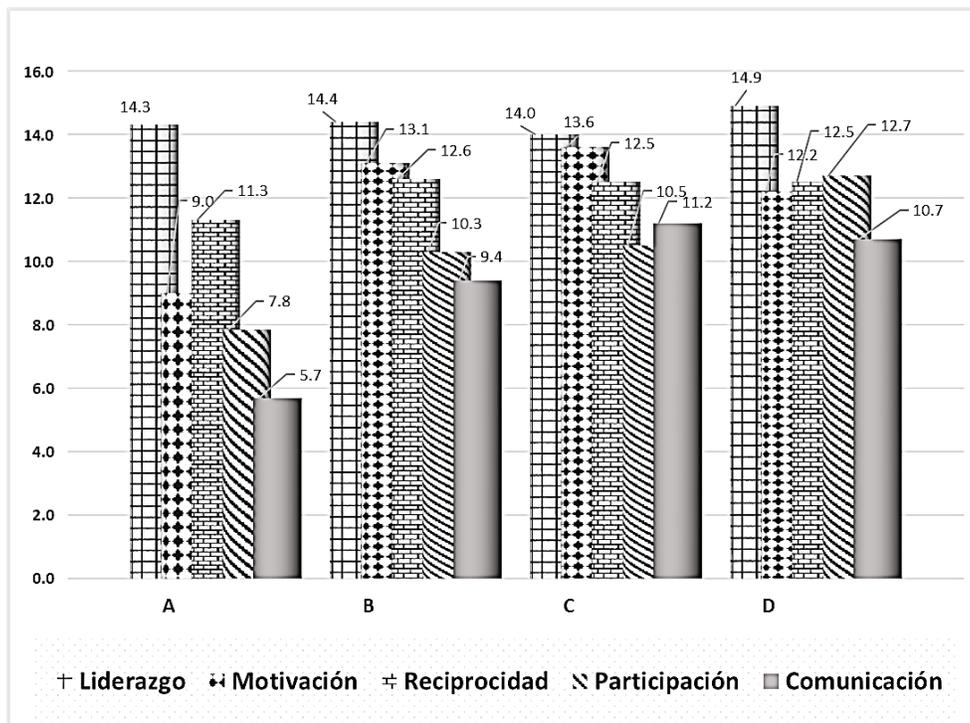
## **Resultados y discusión**

El diagnóstico del clima organizacional en las PyMe de servicio A, B, C, y D (figura 3) reveló que estadísticamente en ellas existe escasa variabilidad; asimismo, que la forma de gestión es un área de oportunidad sobresaliente a juzgar por el lugar que ocuparon en los resultados las dimensiones comunicación y participación. El comportamiento relativamente uniforme de las dimensiones es elocuente respecto a la ausencia de una estrategia de gestión, en la que se asuma como prioritario el papel de la comunicación

organizacional; de ahí que esta se halle en el último lugar de la ponderación derivada de las respuestas de los colaboradores a quienes se aplicó el instrumento para la recolección de datos.

Por los datos arrojados para las dimensiones la PyMe D fue la que mostró un mejor desempeño respecto al entorno interno de trabajo, en el sentido de lograr mayor homogeneidad en los resultados; en tanto que la PyMe A, arrojó los datos con menos valor medio en los rubros de comunicación y participación.

Otro hallazgo destacable en la figura 3 es que de las cinco dimensiones abordadas: liderazgo, motivación, retribución, participación y comunicación; en la primera de ellas se observaron valores altos con respecto al máximo posible de lograr, es decir, 20, si se considera que cada dimensión tiene 4 categorías y cada una de ellas puede alcanzar un máximo de 5. Esto puede interpretarse como un comportamiento natural porque generalmente es el emprendedor, dueño de la PyMe, quien asume ese papel y es de quien emanan las iniciativas de producción, creatividad, innovación y gestión, además de ser quien posee el conocimiento útil.



**Figura 3.**

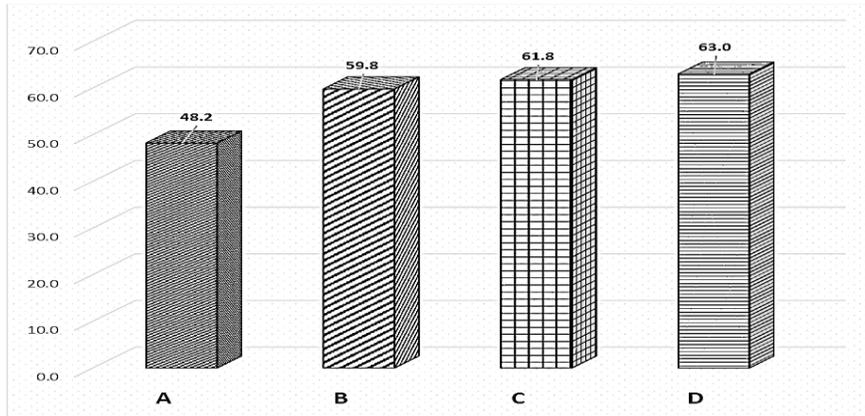
El clima organizacional según sus dimensiones

Fuente: Autores

Por lo que se refiere al diagnóstico del clima organizacional de las PyMe en cuestión, este reveló que se halla en un rango al que es posible referir como de *sobrevivencia*, con base en que de un 100 % posible únicamente lograron lo siguiente: C y D ligeramente rebasan el 60 % y la B casi alcanza el 60 %, pero la A no llega al 50 % (figura 4).

De las 20 categorías que conforman las 5 dimensiones del Clima Organizacional en la PyMe A únicamente 4 rubros lograron un clima satisfactorio (CS); 5 se ubicaron como clima en riesgo (CR) y 11 lo hicieron en clima

insatisfactorio (CI), es decir, el 55 % del total (figura 5). La especificidad de la PyMe B arrojó: 9 categorías en la escala CS, 3 calificaron como CR y 8 en CI, es decir, esta última solo alcanzó el 40 % del total. La PyMe C tuvo un comportamiento de 11 categorías con CS, 4 con CR y 5 con CI, esto es el 25 % del total de este último parámetro. Finalmente, la PyMe D arrojó en el diagnóstico 10 categorías con CS, 5 en CR y 5 con CI, lo cual corresponde al 25 % del total de este rubro. Estos datos son evidencia específica del estado de sobrevivencia y de la ausencia de una estrategia de gestión en dichas empresas.



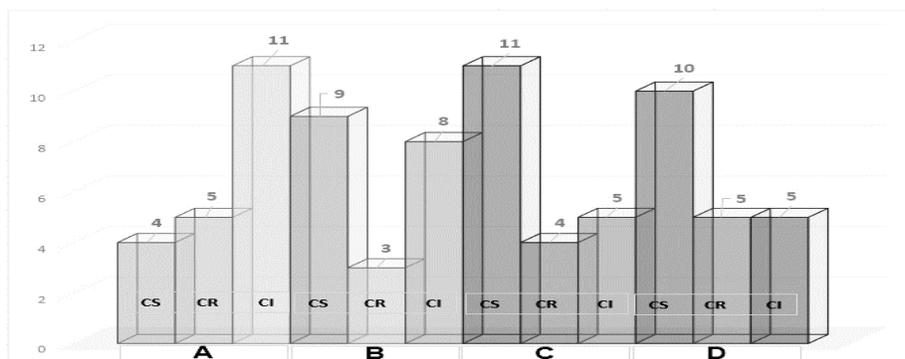
**Figura 4.**

Resultado del diagnóstico del clima organizacional

Fuente: Autores

La figura 5 también facilita comprender que la PyMe con el relativamente mejor clima organizacional es la C y en segundo lugar se ubica la D; en tanto, la que tiene el peor clima es la A, seguida de la B. El patrón más consistente de los tipos de clima fue el de *riesgo*, lo cual implicó la existencia de vulnerabilidad respecto a la estabilidad relativa de las PyMe objeto de estudio en su operatividad; a su vez, los mismos resultados fortalecen la percepción de la ausencia de un modelo de gestión, en el cual la comunicación juegue un papel sobresaliente.

Los resultados también indicaron que en la dimensión comunicación se destacó el mayor número de categorías con clima insatisfactorio, específicamente en las PyMe A y B. No fue el caso de las C y D. La puntuación más alta de las categorías en las PyMe no logró configurar un patrón definido y ello constituye una evidencia sobre la utilización de una forma de gestión intuitiva más que planificada o en concordancia con una estrategia específica.



**Figura 5.**

Resultado del diagnóstico por tipo de clima organizacional

Fuente: Autores

También el diagnóstico arrojó que la dimensión comunicación muestra una relación destacable entre el clima organizacional insatisfactorio y el clima organizacional de riesgo, a partir de las bajas puntuaciones en el resto de las dimensiones. De forma contraria, cuando el clima organizacional es satisfactorio el conjunto de resultados de las dimensiones tiene una tendencia al alza; asimismo, si los resultados de la dimensión comunicación se alejan de lo insatisfactorio la puntuación y el tipo de clima tiende a mejorar en el resto de las dimensiones. Esto es evidencia de la influencia de la comunicación en las actividades de la organización y en aquello que involucra a la gestión en general y sus resultados, es decir, la importancia de su función ejecutiva.

En ese contexto, la comunicación juega un papel estratégico (Bharadwaj, 2014) para el éxito de las tareas de la organización; de igual manera, el diagnóstico proporcionó elementos para sustentar el argumento de Zulkepli, Hasnan y Mohtar (2015) sobre que la comunicación constituye el medio de coordinación de las diversas actividades de la empresa, lo cual, a su vez, le vincula con el tipo de resultados a lograr y específicamente que se concreten (Christensen y Cornelissen, 2011). Este trabajo y sus resultados coinciden con Salas (2013) acerca del papel sobresaliente que tiene la comunicación en la gestión y la función ejecutiva que debe cumplir para alcanzar la coherente coordinación de actividades y la eficacia y la eficiencia en los resultados. A propósito, con apoyo en el resultado del diagnóstico del clima organizacional las sugerencias de Redding (2013) sobre comunicación interna cobraron importancia sobresaliente, así como las recomendaciones de Bharadwaj (2014) para el cambio de la comunicación organizacional. Al respecto, se propusieron las siguientes estrategias de cambio.

**Tabla 3.**  
Estrategias de cambio para mejorar la comunicación organizacional

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>
Plan de comunicación interna	Explicitar canales de comunicación; mensajes claros y directos e incrementar la frecuencia de comunicación
Clima de comunicación	Abordar la comunicación como una estrategia ejecutiva y de coordinación
Clima organizacional	Generar un entorno de trabajo favorable para el conocimiento y sus procesos
Salario emocional (programa de formación y capacitación, reconocimiento y beneficios sociales)	Reforzar lealtad y compromiso con la empresa

Fuente: Autores

### Conclusiones

Los resultados alcanzados en las PyMe objeto de estudio a partir de las estrategias de cambio enunciadas son parciales, ya que se hallan en proceso de desarrollo; no obstante, existen avances significativos para la mejoría de la comunicación organizacional, el clima organizacional y el clima de comunicación; en consecuencia, estas organizaciones se hallan en proceso de consolidar un modelo de gestión orientado al conocimiento y que favorezca la generación de organizaciones inteligentes que aprovechen los intangibles sustantivos: comunicación y conocimiento. Estos procesos de cambio en que se hallan inmersas, sin duda repercutirán paulatinamente en los resultados cotidianos, en el mejoramiento de productos y servicios, así como en generar valor agregado para los consumidores.

Cabe señalar que la comunicación forma parte sustantiva y estratégica de la gestión y la optimización y aprovechamiento del conocimiento, pero además el hallazgo empírico dejó en claro que una comunicación organizacional satisfactoria repercute en los resultados de otras dimensiones, pero específicamente en el clima organizacional pertinente para impulsar la productividad, la creatividad y la innovación; asimismo, desde la perspectiva teórica se estableció que los procesos de aprendizaje están íntimamente relacionados con los flujos de información y la intensidad y calidad de la comunicación, lo cual afecta positiva o negativamente los procesos de conocimiento: creación, transferencia y utilización.

El clima organizacional tiene como acicate a la comunicación para incentivar entre los colaboradores el logro de resultados y el compromiso con la calidad de estos, de ahí que en las PyMe su ponderación y el mejoramiento de dicha comunicación sea fundamental, con base en que se trata de un intangible insoslayable para concretar la organización que aprende y así avanzar hacia la conformación de organizaciones basadas en el conocimiento que crean significados comunes para cohesionar a sus integrantes en la realización de las actividades sustantivas que generan valor para sus clientes y para la propia organización y sus grupos de interés.

**Agradecimiento:** Al programa de becas para estudios de doctorado de Conacyt.

## Referencias

- Abel, M.-H. (October, 2015). Knowledge map-based web platform to facilitate organizational learning return of experiences. *Computers in Human Behavior*, 51(Part B) 960-966. Doi: 10.1016/j.chb.2014.10.012
- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Bartels, J., Peters, O., Jong de, M. Pruy, A. & Van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226. Doi: 10.1108/00483481011017426
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review* 3(2), 183-192. Doi: 10.1177/2277975214542059
- Budd, J. & Velasquez, D. (2014). Phenomenology and organizational communication. *New Library World*, 115(7/8), 394-404. Doi: 10.1108/NLW-03-2014-0028
- Casado, A. M., Méndiz, A., & Peláez, J. I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 26(1), 47-66. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=41cbf53b-6d77-4e89-8ee8-53fe87bc46ac%40sessionmgr101>

- Casas, A. P. & Roca, J. J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *SIGNOS*, 8(2), 39-63. Recuperado de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/viewFile/3796/3740>
- Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3) 383-414. Doi: 10.1177/0893318910390194
- Desselle, S., Raja, L., Andrews, B. & Lui, J. (2018, in press). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*. Doi: 10.1016/j.cptl.2017.12.017
- Fainshmidt, S. & Frazier, M. L. (October, 2017) What Facilitates Dynamic Capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning* 50(5), 550-566. Doi: 10.1016/j.lrp.2016.05.005
- Galvis, C. A. & Botero, L. H. (enero-junio, 2010). El comunicador corporativo y su accionar en las PYMES de Medellín. *Signo y Pensamiento*, 29(56), 356-375. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86019348020>
- García, J. D., Rodríguez, A., Vallejo, B. & Arregui, G., (2008). Importancia y valoración de los intangibles: la percepción de los directivos. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(3), 27-55.
- García, J. D., Arregui, G., Rodríguez, A. & Vallejo, B. (2010). Motivos “externos” e “internos” para la valoración financiera de los intangibles: antecedentes y consecuentes. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), pp. 145-171.
- Hernández, Fernández & Baptista (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). D. F., México: McGraw Hill
- Holland, J. & Johanson, U. (2003). Value-relevant information on corporate intangibles - creation, use, and barriers in capital markets - “between a rock and a hard place”. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4) pp. 465-486. Doi: 10.1108/14691930310504518
- Hussi, T. & Ahonen, G. (2002). Managing intangible assets - a question of integration and delicate balance. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 277-286. Doi: 10.1108/14691930210435615
- Ioannidis, E., Varsakelis & Antoniou, I (15 February, 2018). Communication policies in knowledge networks. *Physica A*, 492, 360-374. Doi: 10.1016/j.physa.2017.09.078
- Janežič, M., Dimovski, V. & Hodošček, M. (March, 2018). Modeling a learning organization using a molecular network framework. *Computers & Education*, 118, 56-69. Doi: 10.1016/j.compedu.2017.11.008
- Jiménez, J. R. (enero-marzo, 2011). Elementos de la comunicación y el aprendizaje en la educación virtual. *Contactos*, 3(79), 23-30. Recuperado de [www.izt.uam.mx/newpage/contactos/revista/79/](http://www.izt.uam.mx/newpage/contactos/revista/79/)

- Johanson, U., Martensson, M. & Skoog, M. (9-10 June, 1999). *Measuring and managing intangibles eleven swedish qualitative exploratory case studies*. OECD, 1-28. Recuperado de <http://www.oecd.org/industry/ind/1947799.pdf>  
 ----- (October-November, 2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society* 26(7-8), 715-733. Doi: 10.1016/S0361-3682(01)00024-1
- Marín, J. M., Melgar, A. & Castaño, C. (1989). *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional volumen 3 (módulo II)*. Organización panamericana de la salud (OPS) & Organización mundial de la salud (OMS), Recuperado de <http://iris.paho.org/xmlui/handle/123456789/10060>
- Martín, I. (julio-diciembre, 2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 52-67. Recuperado de <http://hapi.ucla.edu.pbidi.unam.mx:8080/article/frame/333376/344>
- Matlay, H. (2000). Organisational learning in small learning organisations: an empirical overview. *Education + Training*, 42(4/5), 202-211. Doi: 10.1108/00400910010373642
- Molina, P. G. (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, (107), 36-45. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/la-utilidad-de-la-comunicacion-interna-para-los-directivos>
- Nobile de, J., McCormick, J. & Hoekman, K. (2013). Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 744-767. Doi: 10.1108/JEA-09-2011-0081
- Paladines, F. Y., Valarezo, K. P. & Yaguache, J. J. (julio-diciembre, 2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo y Pensamiento*, 32(63), 110-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86029193007>
- Piñuel, J. L. (2009). La comunicación como objeto científico de estudio, como campo de análisis y como disciplina científica. *Contratexto Digital* (18), 1-22. Recuperado de [https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-06-17-Pinuel\\_ComunicacionOjeto\\_Campo\\_Disciplina\\_Contratexto\\_2009.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-06-17-Pinuel_ComunicacionOjeto_Campo_Disciplina_Contratexto_2009.pdf)
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: Free Press.  
 ----- (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, USA: Free Press.
- Redding, W. C. (2013). *Communications Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. Recuperado de <http://www.instituteforpr.org/communications-within-organization-interpretive-review-theory-research/>
- Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Ensayos* (40), 127-138. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a12.pdf>

- Salas, C. P. (julio-diciembre, 2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y Pensamiento*, 32(63), 94-109. Recuperado de <http://hapi.ucla.edu.pbidi.unam.mx:8080/article/frame/333376/344>
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.
- Sánchez, G. & Ángeles, M. (2017). *Tesis y otras modalidades de titulación: estrategias metodológicas*. D. F., México: UNAM-Fes Cuautitlán.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass
- Segredo, A. M. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009* (Tesis de maestría). Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana: Cuba.
- (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *CCM*, 17 (3), 1-19. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1560-43812013000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1560-43812013000300011)
- Segredo, A. M. & Díaz, P. A. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior*, 25(3), 255-274. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004&lng=es&tlng=es).
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London, UK: Random House.
- Sherman, S., Hadar, I. & Luria, G. (2017, in press). Leveraging organizational climate theory for understanding industry-academia collaboration. *Information and Software Technology*. Doi: 10.1016/j.infsof.2017.12.006
- Shin, H., Picken, J. Dess, G. (January-March, 2017). Revisiting the learning organization: How to create it. *Organizational Dynamics*, 46(1), 46-56. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2016.10.009
- Vidales, C. (septiembre-diciembre, 2017). De la comunicación como campo a la comunicación como concepto transdisciplinar: historia, teoría y objetos de conocimiento. *Comunicación y Sociedad*, (30), 45-68. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b69cfa01-0aec-4a2b-968c-437ecf785179%40sessionmgr4008>
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. Doi: 10.1108/13563280710744847
- Zulkepli, Z. H., Hasnan, N. & Mohtar, S. (25 November, 2015). Communication and Service Innovation in Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 437-441. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.057

# CAPÍTULO 7

## COACHING



## **Propuesta de estrategia de coaching caso de estudio: Hotel del perímetro “A” de la ciudad de Veracruz**

**José Echegaray Franyutti**  
Universidad Veracruzana  
jechegaray@uv.mx

**Rosa Ma. Vaca Espino**  
Universidad Veracruzana  
rvaca@uv.mx

**Dora Silvia Barradas Troncoso**  
Universidad Veracruzana  
dbarradas@uv.mx

**Guadalupe Juárez Gómez**  
Universidad Veracruzana  
gujuarez@uv.mx

### **Resumen**

Buscando el desarrollo de los talentos organizacionales, diversas empresas en el mundo desde las Micro Pequeñas y Medianas empresas (MiPymes) hasta los grandes corporativos se arriesgan a contar con profesionistas especializados (llamados Coach) para entrenar a sus directivos, ejecutivos y colaboradores, con el fin de generar en ellos las mejores habilidades. Por lo anterior el objetivo de la investigación es proponer una estrategia de coaching para el personal de un hotel de organización familiar del perímetro "A" del Centro Histórico de la Ciudad de Veracruz. La metodología empleada fue mixta, la técnica utilizada se basó en una encuesta y entrevista profunda, el periodo abarcado fue del primer semestre del año 2017, la muestra se basó en 21 colaboradores del hotel Baluarte ya que permitió las facilidades para la realización de dicho estudio. En los resultados destaca la falta de actitud proactiva por parte de algunos colaboradores del hotel, originada por la desmotivación de sus gerentes de áreas; se considera que las aportaciones de este documento nos direccionan a identificar cuáles serán las competencias demandantes que los colaboradores tendrán que fortalecer ante la futura exigencias laborales. El documento presenta la estrategia de coaching para el acompañamiento de ejecutivos, directivos y colaboradores.

**Palabras clave:** Coaching, Hotel familiar, Comunicación, Actitudes.

### **Abstract**

Looking for the development of organizational talents, various companies in the world from the Micro Small and Medium Enterprises (MiPymes) to large corporation's risk having specialized professionals (called Coach) to train their managers, executives and collaborators, with the In order to generate in them the best skills. Therefore, the objective of the research is to propose a coaching strategy for the personnel of a hotel of family organization of the perimeter "A" of the Historical Center of the City of Veracruz. The methodology used was mixed, the technique used was based on a survey and in-depth interview, the period covered was the first semester of 2017, the sample was based on 21 employees of the Baluarte hotel since it allowed the

facilities for the realization of said study. The results highlight the lack of proactive attitude on the part of some hotel employees, caused by the demotivation of their area managers; it is considered that the contributions of this document direct us to identify which will be the demanding competences that the collaborators will have to strengthen before the future labor demands. The document presents the coaching strategy for the accompaniment of executives, managers and collaborators.

**Keywords:** Coaching, Family hotel, Communication, Attitudes.

### **Introducción**

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus ejecutivos. El éxito de los empresarios y colaboradores recae en su propio talento humano con el cual desarrollan sus ideas, diseñan planes y estrategias para alcanzar sus metas y objetivos, así como hacer más eficiente la dirección de los equipos de trabajo y de toma de decisiones.

La intención del presente escrito es replicar la propuesta de estrategia de coaching en otras empresas que prestan servicios de hospedaje en el perímetro de estudio, con la finalidad de aumentar la calidad del servicio, anticiparse a las necesidades de los huéspedes, e identificar las virtudes que dan valor a los colaboradores.

### **Desarrollo**

En México las Mi PyMes son las que generan la mayor cantidad de empleo aportando al PIB, por lo que surge la necesidad de tener dentro en su estructura organizacional del hotelería familiar directivos con actitudes y aptitudes acordes a las necesidades actuales del mercado. Según Leonard, T. (1999), menciona que, en ámbitos organizacionales, el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias, para él un coach es tu socio en el logro de objetivos personales.

Por su parte Haneberg, L. (2007), afirma que el coaching es una habilidad básica para los profesionales de la formación y el desempeño. Realizado hábilmente, puede salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados.

De acuerdo a lo anterior es importante gestionar el talento que se posee al interior de las entidades sociales con el fin de poner en marcha actividades que optimicen la capacidad de estos para alcanzar las metas establecidas en toda organización.

Según Witmore, J. (2003), menciona que el coaching, consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. El coaching es la tecnología de actualización del siglo XXI, una tecnología que nos permite liberar y actualizar nuestros potenciales Hall, M. (2010). Es un sistema de preguntas por el cual el coach (profesional) ayuda al coachee (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo.

Así también se le define como el acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos.

Es una relación facilitadora diseñada mutuamente con un enfoque en el rendimiento profesional, pero que también puede tener un enfoque personal (The internacional coaching Federation). Las virtudes más grandes

son aquellas que más utilidad reportan a otras personas. El coaching se rigió como el epicentro del desarrollo del talento conjuntamente con la formación continua en las empresas.

Hoy en día el medio ambiente que rodea a las empresas pueden ser de carácter positivo o negativo en todo momento, por lo que el papel que juega o desempeña el coaching ante tales situaciones; es generar escenarios o planes de acción que permita la cohesión entre las necesidades organizacionales y las demandas del talento humano de manera que repercuta favorable en los resultados.

#### Objetivos del coaching

Caperan, J. & Villa, J. (2010), mencionan que en lo que respecta a los objetivos generales, tomamos en cuenta que cada día es más difícil identificar, retener y desarrollar a nuestros colaboradores, necesitamos conseguir el máximo desempeño, compromiso, desarrollo, motivación e implicación con la organización.

Las exigencias son cambiantes al igual que los escenarios en los que se mueve la organización, por lo tanto, las habilidades y competencias de sus miembros han de ser actualizadas periódicamente sin que ello suponga un estrés añadido a un cuestionamiento de personas.

La unidad del cambio es elemental, como hemos visto, es la conducta, será fácil de modificar en la medida en que no esté arraigada a actitudes, creencias y consideraciones de mayor nivel.

El coaching pretende ir más allá de la adecuación de los comportamientos y conductas. El objetivo sobre el que se articula su desarrollo y la creciente aceptación de esta metodología es que ese cambio abarque desde las unidades más viables hasta su origen más perpetuo y difícil de acceder: desarrollando una visión personal y profesional acorde con la cultura actual cada vez más compleja.

Por otra parte, en lo que se refiere a los objetivos específicos, a nivel más operativo podemos distinguir los siguientes:

- a). Facilitar y vivenciar la comprensión de nuevos paradigmas que influyen en los procesos de cambio personal y facilitar las transiciones personales y profesionales.
- b). Desarrollar nuevos valores y creencias para favorecer la adaptación al cambio y el desarrollo personal.
- c). Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
- d). Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
- e). Dotar de herramientas para cohesionar el equipo para facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales, en el caso de coaching grupal.
- f). Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
- g). Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
- h). Ofrecer feedback correctivo y refuerzo.
- i). Mejorar el equilibrio de la vida profesional y personal, siendo fieles a los principios y valores de funcionamiento de cada uno, de manera que no haya contradicciones entre lo que queremos ser y lo que queremos tener.
- j). Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y, por extensión, la visión.

Toda vez que los objetivos permiten la operatividad del cambio organizacional, estos permitirán desarrollar en los colaboradores las competencias para impulsar la productividad en las entidades.

### Impacto del coaching en las organizaciones

Abarca, N. (2013), menciona que, en los últimos años, los factores emocionales están recibiendo la importancia debida en tiempo y espacio, incluyéndolos como elementos primordiales en el óptimo desempeño de las actividades profesionales. En la sociedad actual, como hemos comentado, la naturaleza del trabajo sufre constantes cambios y alteraciones, por ello, uno de los principales y más acuciantes problemas que soportan las organizaciones empresariales es el bajo índice de productividad originado, entre otros muchos factores, por el estrés que afecta al capital humano de las mismas (relacionado también con el aumento en el número de accidentes laborales, contratos basura, trabajo a turnos, condiciones ambientales, etc.).

El estrés causado por el trabajo representa una seria amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia directa e inmediata, para la salud interna de las organizaciones, por lo tanto, es absolutamente imprescindible proveer a las empresas del conocimiento necesario para reducirlo a un nivel mínimo.

Para Murow (2015), señala que el futuro del coaching tiene diversas vertientes: el de vida, el de bienestar, el profesional y el de salud. Todos estos se enfrentarán a retos similares que tienen su origen en la sociedad digital, el cambio en los valores, y en la forma de pensar, así como en el equilibrio personal. Así mismo señala que el coaching del siglo XXI deberá conocer y adaptarse a las tendencias que cambian los comportamientos sociales de los individuos y las empresas; ejemplo la influencia de la tecnología inteligente que nos permite trabajar en cualquier lugar y relacionarnos con la gente en tiempo real.

### **Metodología**

Se adoptó una metodología mixta, en la que se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Se manejaron fuentes de información primarias (como la entrevista y observación), y secundarias para los datos cuantitativos (revisión bibliográfica, estadísticas), Para la parte cuantitativa se aplicó un cuestionario que estuvo conformado por 35 preguntas el cual permitió conocer las conductas y actitudes caracterizan a los colaboradores, Para el paradigma cualitativo se realizaron entrevistas profundas a los niveles directivos de la muestra que aceptaron participar en el estudio.

#### Población y tamaño de la muestra.

De un total de 55 trabajadores (población) que integran la plantilla del hotel Baluarte de la Ciudad de Veracruz, se determinó la muestra de 21 colaboradores. Según Hernández y Baptista (2010), para el caso de la investigación cualitativa, es válido que sea el investigador quien determine sus propios criterios de muestreo en función de su investigación.

Para este trabajo los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Colaboradores (18): Nivel operativo distribuidos en ventas, división cuartos y alimentos y bebidas.
- Gerentes de área (3): Ventas, división cuartos y alimentos y bebidas

Instrumento de recolección de datos: Con base en lo anterior, la recolección de datos, se realiza a través de la aplicación de una encuesta denominado “Cuestionario de evaluación del coach”, integrado por 35 preguntas cada uno, con una escala nominal donde las respuestas tienen las ponderaciones, como se detalla en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

Ponderación de respuestas de la entrevista

Respuesta	Ponderación
Nunca	1
Rara vez	2
A veces	3
Frecuente	4

Fuente: Manual de coaching. Caperan, J. & Villa, J. (2010).

Recolección de datos: El periodo abarcado fue del primer semestre del año 2017.

Para la parte cualitativa del estudio se aplicaron 3 entrevistas profundas a los gerentes de: Ventas, división cuartos y alimentos y bebidas. La entrevista consistió en analizar conjuntamente los resultados del estudio cuantitativo, lo que permitió profundizar y contrastar dichos resultados.

Procesamiento de datos: Para el desarrollo de la sección de gráficas se empleó el programa estadístico de cómputo Minitab versión 16. El cual incorpora opciones vinculadas a las principales técnicas de análisis estadístico.

## **Resultados**

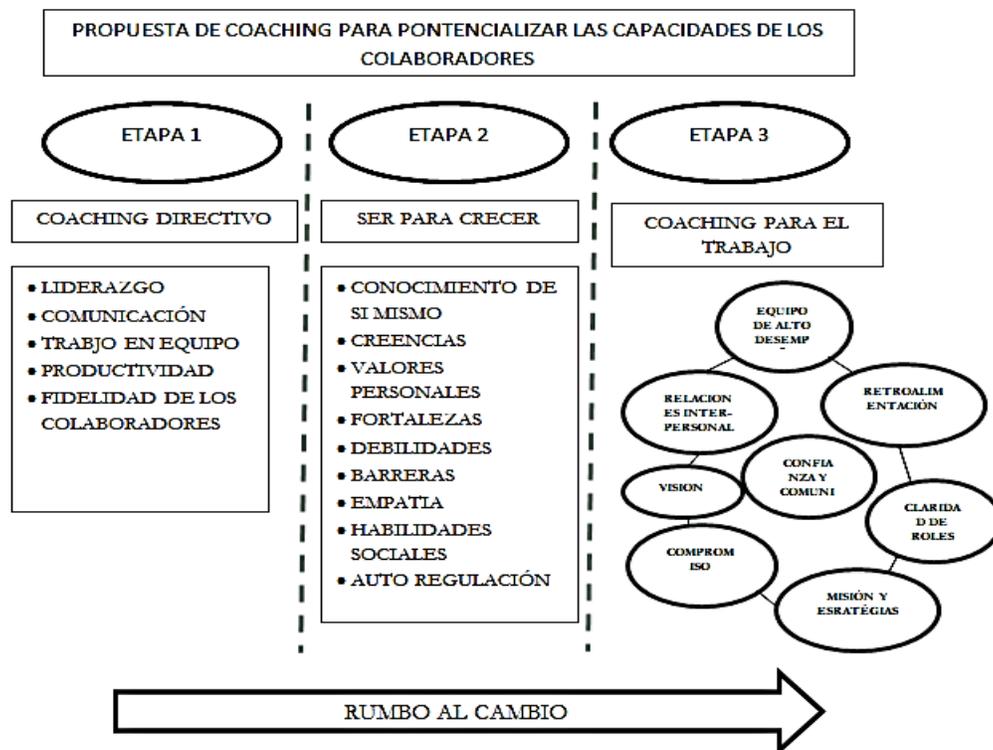
En esta sección se aborda el análisis de los resultados por departamento:

En lo que respecta al departamento de alimentos y bebidas, se presenta un fenómeno de individualismo, desde el Jefe hasta los colaboradores, trabajan bajo mucho estrés laboral. Por su parte el jefe presenta una actitud de apatía hacia las actividades laborales. Hay una profunda distancia de poder entre el jefe y el colaborador, el liderazgo en este departamento es autoritario, con mucha responsabilidad, pero poca supervisión, sin motivación hacia al personal y acompañamiento laboral, hay trabajo en equipo entre colaboradores, pero no a nivel jefatura. Por su parte el área de división cuartos, es un departamento con mucha entrega por parte de los colaboradores, pero falta supervisión por parte de la jefatura, llegan a los objetivos individuales, pero no logran objetivos grupales. Trabajan a marchas forzadas sin motivación constante. Existe un liderazgo con asignación de responsabilidades y experto por el dominio que se tiene en el área.

En el departamento de ventas, hay un equipo de trabajo que van encaminados hacia un objetivo en común, se aplica el liderazgo experto por el dominio, conocimiento y experiencia que tiene cada uno de sus integrantes, hay desmotivación laboral, son poco participativos en eventos de capacitación y adiestramiento para mejora de su equipo. Finalmente se observa que existe falta de actitud proactiva por parte de algunos colaboradores, por la desmotivación existente por parte de sus líderes, y en conclusión por ponderación se presenta que rara vez los jefes llevan a cabo la tarea de un comportamiento para trabajar en equipo, con motivación y entusiasmo hacia sus colaboradores.

Propuesta de estrategia a seguir

Lo que se expone a continuación es la propuesta de la estrategia de coaching al personal del hotel objeto de estudio, el cual permitirá replicar en las empresas de hospedaje ubicadas en el perímetro A de la Ciudad de Veracruz y que su administración sea de carácter familiar. Dicha propuesta se basa en un Modelo de coaching que comprende 3 etapas para potencializar las capacidades de los colaboradores ver Figura 1.



**Figura 1.**

Propuesta de coaching para potenciar capacidades de colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta nos muestra las 3 etapas que se llevarán a cabo en este programa de coaching, el objetivo de la primer etapa referente al “coaching Directivo”, dirigido a los gerentes de área de la empresa, es generar una conciencia sobre los factores internos y externos que afectan la productividad, comercialización y desarrollo del hotel estudiado, además de remarcar la importancia del equilibrio de sus colaboradores, en la Etapa 2 “Ser para crecer”, el objetivo es proporcionar a los colaboradores un programa de capacitación, herramientas que les permitan descubrirse y reconocer sus áreas de oportunidad y en la etapa 3 “coaching para el trabajo”, el objetivo es, formar una visión compartida entre los colaboradores en la empresa, así mismo diseñar estrategias que faciliten el logro de objetivos, mejoren la comunicación y establezcan compromisos y acciones, para poder lograr un mejor desempeño laboral y personal.

### **Discusión**

La propuesta de una estrategia de coaching dentro de una empresa es para lograr potenciar la motivación, el desempeño y aumentar la productividad de los colaboradores del hotel Baluarte del perímetro A de la Ciudad de Veracruz. El coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales, en el caso que dicho proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden ser de un impacto negativo importante. La ética, responsabilidad y cuidado del coach, no siempre están salvaguardadas cuando no existen marcos regulatorios. La propuesta de esta estrategia es muy importante porque aborda dificultades crónicas de desempeño o de hábitos de trabajo, de no tener una respuesta positiva para llevar a cabo la propuesta de esta estrategia, no logrará el objetivo del proyecto. La necesidad de esta propuesta surge a partir del proyecto de rescate del Centro Histórico de la Ciudad de Veracruz, y ante la a proximidad conmemorativo de los 500 año,

no solo se asocia a la recuperación de patrimonio o puesta en valor de espacios públicos, sino a la generación de una nueva dinámica económica turística y social en donde la calidad del servicio que prestan las empresas hoteleras de organización familiar serán determinantes para la imagen de los visitantes.

### Conclusión

Al momento de consolidar el coaching en la cultura de la empresa, el mensaje y el ejemplo que la organización reciba de la alta dirección, tienen una fuerza determinante. Si la alta dirección presta atención a la estrategia de coaching, monitorea su avance y envía mensajes positivos respecto a la importancia de seguirlo fielmente, el éxito será mayor que si no se preocupa por su evolución, no ofrece un entorno de relativa seguridad para el directivo en cuestión, que reduzca su aversión al riesgo y lo anime a intentar realizar un cambio. De igual forma, no hay mensaje más potente para apoyar una estrategia de coaching, que ver a la propia dirección haciendo o recibiendo coaching. El coaching ayuda a los directivos a ir más lejos de lo que conocen, es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor, verificar sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización, así mismo tener un panorama más amplio del conocimiento de las habilidades de sus colaboradores.

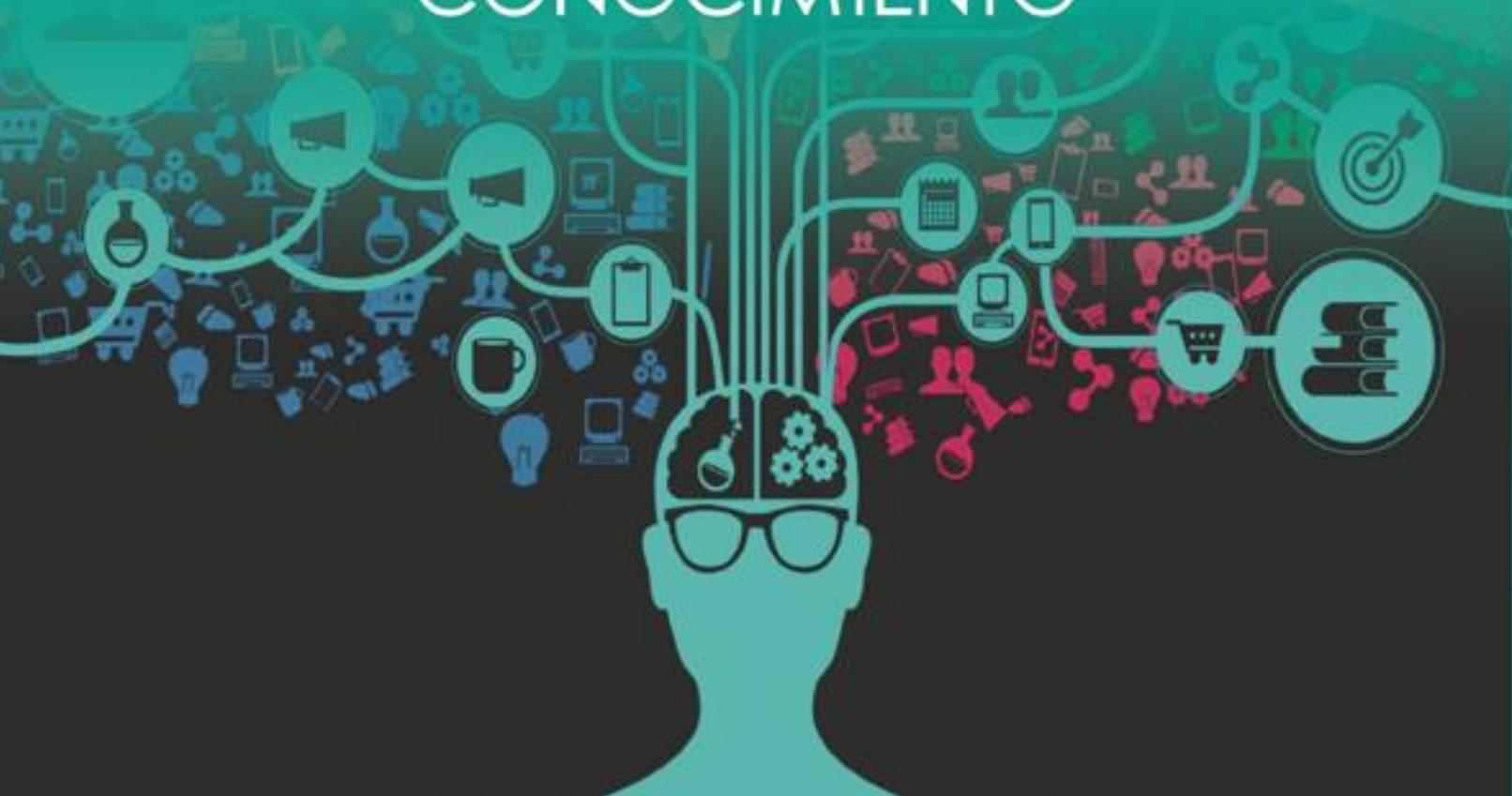
El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio). En cuanto a los comportamientos, es importante que se tenga una comunicación efectiva, oportuna, creciente y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es trascendental lograr un cambio organizacional, que modifique los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo y colaboradores, para lograr así los objetivos ante los cambios exógenos que se presenten. El alcance de este estudio estuvo limitado a una sola empresa, pero la intención es seguir replicar en los hoteles de la población identificada.

### Referencias

- Abarca, N. (2013), *El líder como coach*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Grupo Penguin Random House.
- Caperan, J. & Villa, J. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España. Profit Editorial.
- Hall, M., & Duval, M. (2010). *Meta coaching (Primera ed., Vol. I)*. México, México: Trillas.
- Haneberg, L. (2007) *Fundamentos del coaching*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010). *Metodología de la investigación*. México, México: Mc Graw Hill.
- Leonard. T. (1999). *Becoming a coach: The coach u approach*. Stean boat springs. Edit. Coach Univ.
- Murow. E. (2015). *El futuro del coaching*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-futuro-del-coaching/>
- Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Barcelona, España: Paidós.

# CAPÍTULO 8

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



# **Organizaciones basadas en el conocimiento: estrategias, creatividad, supervivencia e innovación**

**Dr. Gerardo Sánchez Ambriz**

Universidad Nacional Autónoma de México  
gerardos@unam.mx

**Dr. (c) José de Jesús Pérez-Balbuena**

Universidad Nacional Autónoma de México  
bj423@gmail.com

**Dra. Adriana Yáñez Hernández**

Universidad de Cuautitlán Izcalli, campus Lago  
yanez0807@hotmail.com

## **Resumen**

En el presente milenio el universo de las empresas y de los negocios muestra escenarios donde es manifiesto el constante surgimiento de tecnologías innovadoras que transforman las preferencias y necesidades de los núcleos de consumidores y crean nuevas tendencias sociales. En este sentido, la disertación tiene como propósito explicar la aplicación de los principios teóricos de la Gestión del Conocimiento (GC) en pro de la construcción de Organizaciones Basadas en el Conocimiento (OBC) específicamente del tipo PyMes que sean capaces del diseño, desarrollo de bienes y servicios innovadores y personalizados mediante el aprovechamiento del aprendizaje organizacional, la generación de competencias distintivas en la GC, el comportamiento innovador y la propia innovación en ámbitos regionales, nacionales y globales, bajo modelos de sustentabilidad. La investigación es mixta, con un alcance explicativo, diseño de investigación cuasi-experimental y enfoque cuantitativo. Entre los resultados sobresalientes se halló una relación positiva entre la GC y el aprendizaje organizacional con la generación de competencias distintivas en GC, así como entre estas y el comportamiento innovador.

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento, Organizaciones basadas en el conocimiento, PyMes, Innovación

## **Abstract**

In the present millennium, the universe of companies and businesses shows scenarios where the constant emergence of innovative technologies that transform the preferences and needs of consumer groups and create new social trends is evident. In this sense, the dissertation aims to explain the application of the theoretical principles of Knowledge Management (KM) in favor of the construction of Knowledge-Based Organizations (KBO) specifically of the SMEs type that are capable of design, development of goods and services innovative and personalized through the use of organizational learning, the generation of distinctive competences in KM, innovative behavior and innovation itself in regional, national and global spheres, under sustainability models. The research is mixed, with an explanatory scope, quasi-experimental research design and quantitative approach. Among the outstanding results was a positive relationship between KM and organizational learning with the generation of distinctive competences in KM, as well as between these and innovative behavior.

**Keywords:** Knowledge management, Knowledge-based organizations, SMEs, Innovation

## Introducción

El entorno de cambio continuo en el que conviven organizaciones de economías desarrolladas y de economías emergentes genera una vorágine que exige rapidez en la adaptación para competir con éxito en el mercado *global*, es decir tanto en el mercado local como en el globalizado, lo cual cada día es más difícil de distinguir. De ahí que sea necesario implantar estrategias de creatividad e innovación que hagan viable la supervivencia de las empresas mediante la generación de innovación sistemática y sostenible. En el presente milenio la innovación se ha consolidado como la expresión por excelencia de la competitividad.

En ese contexto los negocios y las empresas de diversas formas tratan de satisfacer la necesidad de novedades con valor en el mercado, ya que ello es una exigencia que ha llevado a configurar la innovación como un estándar para sobrevivir dentro de la voraz lucha que se lleva a cabo en el mercado en general y en los nichos especializados en particular. En esos escenarios no hay competidor pequeño, la evidencia de esta percepción está en las alianzas entre grandes empresas y pequeñas y medianas empresas (PyMes), estas últimas en el papel creciente de proveedoras de las primeras.

A mayor abundamiento, la Fundación del Español Urgente (Fundéu, 2011) señala que la sigla PyMes se ha convertido en un nombre común, razón por la cual es recomendable escribirla en minúscula: PyMes y su plural regular como *las PyMes*. Cabe precisar que a nivel global suele utilizarse la denominación PyMes como acrónimo de micro, pequeñas y medianas empresas, aunque en algunos lugares, como en México y Ecuador, se precisa tal denominación con el acrónimo MiPyMes no obstante, esto último no es generalizado en la literatura especializada, ya que es más popular utilizar PyMes o PyMes, incluso sin precisar que se está incluyendo a las micro empresas. Esto genera ciertas dificultades al momento de hacer comparaciones o equivalencias con los datos.

Una de las diferencias significativas entre las PyMes y las Mi PyMes es que, con base en Enríquez (2009), las primeras constituyen la evidencia de maduración y pervivencia empresarial del segmento de las micro empresas; es decir, las PyMes representan la capacidad de crecimiento empresarial, aunque la realidad no es halagüeña: la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) señala que a nivel global únicamente el 1 % de todas las micro empresas abandona ese segmento y supera los 10 empleados. En este trabajo las PyMes constituyen el objeto de estudio con base en que representan la evidencia de supervivencia y superación de las micro empresas.

En el entorno de las organizaciones los procesos de globalización y de la economía del conocimiento propiciaron evolución y el uso razonable de los recursos en las empresas, así como la adquisición y la explotación de conocimientos y el énfasis en la generación de valor para los clientes. Estos últimos, a su vez, son impulsores externos del cambio, mientras que en el entorno interno lo son los colaboradores quienes juegan ese papel con base en los recursos intangibles más importantes: las competencias de las personas (Sveiby, 2001).

OCDE (2005a) especifica que las competencias implican la manera y la posibilidad de acometer escenarios de complejidad en diversas esferas de la vida de las personas, en este sentido una competencia puede entenderse como la habilidad para afrontar demandas complejas con base en recursos psicosociales. Por ejemplo, comunicarse efectivamente involucra el lenguaje, destrezas en TIC y actitudes afables con quienes se

comunica. Esto es importante en las OBC específicamente porque la aplicación de competencias crea valor mediante la transferencia del conocimiento existente y del nuevo conocimiento adquirido o creado dentro de la propia empresa. La transferencia externa de conocimiento incluye relaciones inmateriales con los clientes y proveedores, mientras que la interna es perceptible en los procesos administrativos, las redes internas, la estructura, los procedimientos y la cultura.

En ese contexto es sobresaliente que las PyMes se enfoquen en el incremento de la participación de los colaboradores, el mejoramiento de la comunicación, una eficaz resolución de problemas, mejores prácticas de comercialización y un mejor desempeño del equipo de proyecto; no obstante, el reto principal es la innovación. Para acometer dicho entorno externo e interno de la organización la GC aporta diversas prácticas que según Donate y Sánchez de Pablo (2015) están conformadas por iniciativas que facilitan la manifestación de las cualidades organizativas de la empresa con el propósito de extraer valor. En concreto, la clave reside en integrar, difundir, aplicar y socializar los conocimientos una vez superados los procesos de creación y transferencia en la búsqueda de facilitar y hacer más eficaz el trabajo.

En ese orden de ideas, dicha transformación de la organización involucra cambios que en algunos casos requerirán ser radicales y en otros incrementales, pero siempre encabezados por los dueños-gerentes-emprendedores con el propósito de generar escenarios de apertura para la toma de decisiones informada, es decir, que concite los puntos de vista de los colaboradores y abra un campo para la utilización del conocimiento amalgamado colectivamente y que hace factible generar OBC. Desde el punto de vista de esta investigación ese proceso de transformación conlleva aprovechar el aprendizaje organizacional (AO) y la GC para generar competencias distintivas de la GC, comportamiento innovador (CTOI) y la propia innovación (I); de no hacerlo, corren el riesgo de salir del mercado.

### **Importancia del problema**

Derivado de estudiar las razones para adoptar el enfoque de las OBC, así como la utilización de prácticas de la GC Nowacki y Bachnik (2016) encontraron que las empresas se acogen a este tipo de entorno porque esperan obtener una mayor capacidad de innovación (45 %) y una mejor cooperación con los clientes (42,5 %), así como para que su posición competitiva sea más fuerte (41 %) y, además, lograr una mayor flexibilidad (40 %) como organización. Frente a ese panorama este trabajo coincide con Lam (2014) respecto a la perspectiva del estudio del cambio y la adaptación de las organizaciones, en la cual a la innovación se le asume como la aptitud para solventar los cambios del entorno externo e influir en el mismo con su desempeño innovador, al grado de llegar a darle forma. Lograr esa aptitud en la PYMES impulsará abandonar contextos de sobrevivencia para ascender a ámbitos de prosperidad sostenida. A propósito, en este trabajo se define la innovación como algo novedoso con valor en el mercado, que allana el camino para la mejor competitividad de las empresas.

### **Desarrollo**

La competitividad de las organizaciones es la expresión de una aptitud que genera valor y que generalmente está asociada con la innovación. En consecuencia, involucra la capacidad de producir con calidad y menos recursos que los competidores, mantener o aumentar la rentabilidad en las condiciones existentes en el mercado, así como mantener o incrementar una cuota de mercado (Castañón, 2005; Reig, 2007); en este contexto, la calidad es un intangible estratégico difícil de imitar por la competencia (Suárez, Calvo-Mora y Roldán, 2016). Huber (2013) afirma que competitividad es la acción derivada del conocimiento sobresaliente de las necesidades del mercado, con base en retroalimentación de clientes o proveedores.

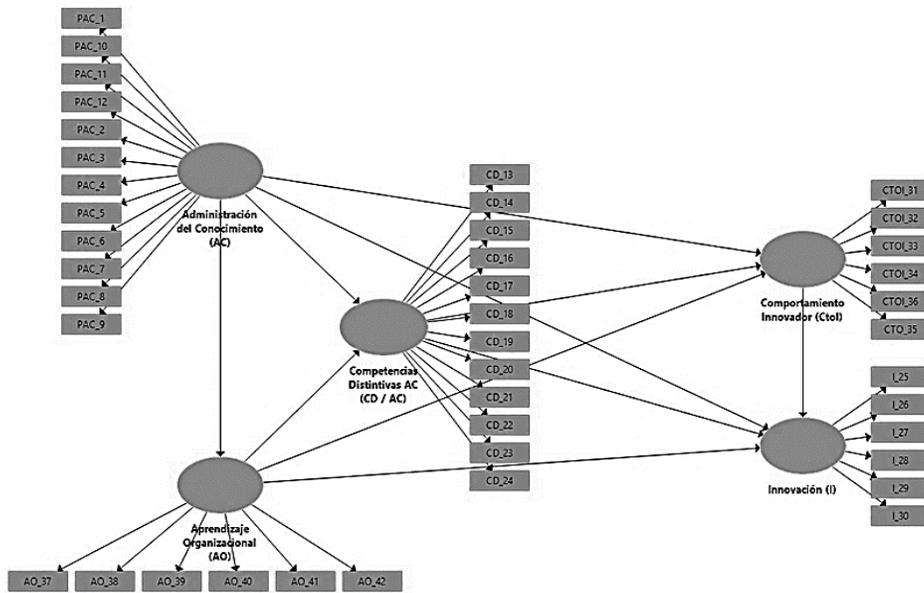
Desde la GC es posible observar que en el ámbito empresarial y en las PYMES en particular, aún la valoración que suele hacerse de las personas, sus cualidades, capacidades y competencias en el ámbito empresarial es insuficiente. Una evidencia de ello es que todavía en ese tipo de organizaciones, e incluso en empresas de mayor tamaño, existen formas de gestión autocráticas y burocráticas, así como una visión paternalista y autoritaria en el ejercicio del liderazgo, la dirección y las maneras de relacionarse dentro de las mismas tanto de directivos con subordinados, como entre pares.

La evolución científica ha logrado significativos avances que generalmente son elogiados por sus características tangibles; no obstante, perdura una actitud de ignorar lo que está en el fondo de esos hallazgos y otros logros científico-tecnológicos: las personas, sus cualidades, competencias y capacidades intangibles para transformar tecnologías, procesos, procedimientos, estructuras organizativas, servicios, productos y la forma de comercialización, es decir, innovar. En esta realidad se inscriben las prácticas de la GC como eje que coadyuvará a hacer posible la transformación de las PyMes en organizaciones basadas en el conocimiento; lo contrario, implicará su fracaso y salida del mercado. Desde luego que la GC requiere el concurso de constructos fundamentales como el AO, las competencias distintivas de la GC y del comportamiento innovador, los cuales hipotéticamente facilitarán acceder a la generación de innovación.

### **Metodología**

La investigación fue mixta, con un alcance explicativo, diseño de investigación cuasi-experimental y enfoque cuantitativo. El tratamiento de los datos se llevó a cabo desde la perspectiva de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés), con apoyo del software *SmartPLS3*, el uso de esta técnica es creciente en las Ciencias Sociales (Fornell, 1982; Hair et al., 2014; Henseler et al., 2016) para el análisis de problemas complejos. El instrumento de recolección de datos fue adaptado de la literatura y validado con especialistas; se aplicó en 40 PyMes de servicios del municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México; el cuestionario incluyó 42 ítems y una escala tipo Likert de 7 puntos.

Acometer la investigación implicó la especificación de un modelo en el cual la GC o la Administración del Conocimiento (AC) como también se le denomina a esta perspectiva de la Administración (por tener una relación de sinonimia) se estableció como variable independiente, mientras que las Competencias Distintivas de la AC, el Aprendizaje Organizacional y el Comportamiento Innovador (CTOI) tuvieron una doble función al actuar como variables independientes y variables dependiente, ya sea por estar entre dos constructos o por tener al menos una flecha apuntándole. En tanto, la innovación tuvo el papel de variable dependiente. Esto último fue posible gracias a utilizar ese método estadístico de segunda generación. El constructo pretendió representar la complejidad rumbo a la innovación (figura 1).

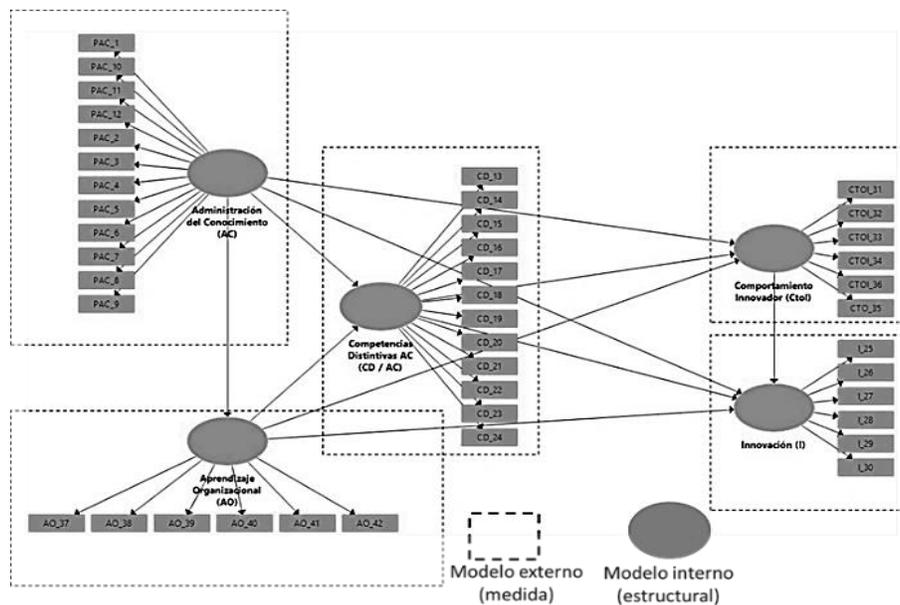


**Figura 1.**

Constructo de investigación

Fuente: elaborado con *SmartPLS3* (Ringle, Wende y Becker, 2015)

En ese contexto se procedió a la elaboración del modelo estructural y el modelo de medida, con base en las orientaciones y recomendaciones de Barclay, Higgins y Thompson (1995), Chin (1998b), Hair et al. (2014) y Henseler et al. (2016), apoyados en un conjunto de indicadores observables (ítems) para medir las variables latentes (figura 2).



**Figura 2.**

Modelo estructural y modelo de medida

Fuente: elaborado con *SmartPLS3* (Ringle et al., 2015)

*Hipótesis del constructo de investigación*

La AC facilita identificar, capturar, valorar, recuperar y compartir los conocimientos de una organización, en el contexto de un proceso que coadyuva a la transferencia, distribución y utilización eficaz del conocimiento (Koenig, 2012; Sánchez y Pérez, 2015). Esta estructura da lugar a su vinculación con el aprendizaje organizacional, el cual constituye uno de sus instrumentos sobresalientes (Manzano y González, 2011). Runar y Durst (2013) refieren que esta perspectiva aporta beneficios que en el caso de las PyMes se halla en el aprendizaje y las prácticas de la AC, las cuales incluyen estrategias de aprendizaje organizacional (Dixon, 2001; Ferguson, Huysman y Soekijad, 2010); con base en lo anterior se establece la hipótesis siguiente.

*H<sub>1</sub>. La AC impacta positivamente el aprendizaje organizacional*

Alegre (2004) afirma que la creación de competencias distintivas es el resultado final de la aplicación de la gestión del conocimiento. Wee y Chua (2013) traducen esas competencias en las PYMES como las habilidades de los propietarios, de sus empleados, así como la experiencia de ambos. En concordancia con esto se elaboró la hipótesis:

*H<sub>2</sub>. La AC tiene un impacto positivo en la generación de competencias distintivas*

Neely y Hii (2012) señalan que el comportamiento innovador emerge del conocimiento, por ejemplo, como ideas renovadoras y formas de hacer diferentes las cosas. En concordancia, ese comportamiento, al que Janssen (2000) también le nombra comportamiento innovador del trabajo, consiste en tres tareas: generación de ideas, promoción de ideas y realización de la idea; con esta perspectiva coinciden Bos-Nehles, Renkema y Janssen (2017). Al respecto se propone la hipótesis:

*H<sub>3</sub>. La AC tiene una relación positiva con el comportamiento innovador*

Solís, García y Zerón (2017) abordan la perspectiva de la innovación desde la capacidad de absorción del conocimiento como vehículo para lograrla, dicha capacidad la asumen prácticamente en línea directa con la AC, porque incluyen la adquisición, el reconocimiento, la transformación, la asimilación y la explotación del conocimiento y tal capacidad está vinculada con la magnitud, velocidad y frecuencia de la innovación. En congruencia con esta idea San-Martín-Albizuri y Rodríguez-Castellanos (2012) indican que mejorar la capacidad de absorción de una empresa es un prerrequisito para innovar. Derivado de lo anterior se plantea la hipótesis:

*H<sub>4</sub>. La AC tiene una relación positiva con la innovación*

Camisón (2004) es categórico respecto a que el constructo competencias distintivas entraña un entorno propiciado por los gerentes para el “cambio, la innovación, el aprendizaje y el desarrollo de competencias” (p. 30). Hahn, Lee y Lee (2015) destacan que “el aprendizaje organizacional es la fuerza motriz que hace un negocio rentable” (p. 169). El entramado organizativo que busca generar competencias distintivas es al que Benavides y Quintana (2015) señalan como el *origen* de las ventajas competitivas; en ellas, confluyen actitudes o valores y conocimientos explícitos propios del aprendizaje organizacional, es decir, competencias. A propósito, se formula la hipótesis:

*H<sub>5</sub>. El aprendizaje organizacional tiene una relación positiva con la generación de competencias distintivas*

Hernández (2014) asume el aprendizaje organizacional como una conducta de estrategia y competitividad, lo cual involucra superar paradigmas y generar nuevos para ajustarse a la realidad como antídoto frente a la obsolescencia del conocimiento, lo cual, a su vez, exige cambios en el comportamiento y en la manera de hacer las cosas. A propósito, ese ajustarse a una nueva realidad Yuan y Woodman (2010) lo refieren como un comportamiento innovador, ya que es una acción intencional de los empleados para generar nuevas ideas que transforman de manera profunda su espacio de trabajo o área organizacional. En congruencia se plantea la hipótesis:

*H<sub>6</sub>. El aprendizaje organizacional impacta positivamente al comportamiento innovador*

Lugones (2009) refiere que los procesos de aprendizaje y el capital humano resultan fundamentales para incentivar la innovación; en ese sentido, también juega un papel sobresaliente la participación de los colaboradores, pero ello no es algo fácil de lograr, ya que desarrollar intenciones innovadoras es algo complejo, voluntario o estimulado por la acción de los gerentes para propiciar un clima de confianza que lleve precisamente a los colaboradores a proponer ideas valiosas para el mercado (Yuan y Woodman, 2010). En ese sentido se propone la hipótesis:

*H<sub>7</sub>. Existe una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y la innovación*

Neely y Hii (2012) señalan que combinar las competencias de la organización con las oportunidades detectadas en el mercado es una acción que involucra a la Administración con el objetivo de generar innovaciones. El resultado de ser competente debe percibirse en individuos adaptables, creativos, innovadores, autodirigidos y automotivados (OCDE, 2005). Estas premisas derivan en un comportamiento innovador que debe ser estimulado por la organización, con base en los propósitos de especialización y el desarrollo de habilidades únicas, esto es conocido como competencias distintivas que le faciliten distinguirse de la competencia. En ese sentido, Khalili (2017) recupera de la literatura que un liderazgo pertinente es fundamental para estimular la creatividad y el comportamiento innovador de los empleados. En consecuencia, se propone la hipótesis:

*H<sub>8</sub>. Las competencias distintivas tienen una relación positiva con el comportamiento innovador*

Marco (2008) afirma que las competencias son visibles en las acciones de los individuos en contextos específicos, por lo cual no existen separadas de aquellas. En tanto que Ansoff (1965) visualiza las competencias distintivas como la sinergia de destrezas personales, instalaciones, capacidades organizativas y de dirección. Yeh, Yeh y Chen (2012) aportan que la innovación es resultado de interacciones y actividades entre actores, elementos de la organización y su entorno; asimismo, que está sustentada en la implantación exitosa de ideas creativas. En este orden de ideas Wiig (1997a) asume la AC como conjunto de métodos y procesos definidos y distintos que facilitan encontrar y gestionar funciones críticas de conocimiento en las diversas operaciones de la empresa para promover comportamientos del talento humano hacia la innovación y el descubrimiento. En concordancia con lo anterior se propone la hipótesis:

*H<sub>9</sub>. Las Competencias Distintivas de la AC están directamente relacionadas con la innovación*

El comportamiento individual y el comportamiento organizacional requieren estar alineados para que las organizaciones sean exitosas en la economía del conocimiento con base en la innovación. A propósito, Martínez-Román, Gamero, Tamayo y Romero (2017) sostienen que uno de los principales factores que

contribuyen al comportamiento innovador es precisamente la capacidad innovadora. Neely y Hii (2012) explican que la capacidad innovadora está en relación directa con los recursos de que se dispone. Prieto y Pérez-Santana (2014) llaman la atención respecto a la importancia del apoyo entre los compañeros de trabajo para impulsar un comportamiento innovador, el cual repercutirá en la innovación. En consecuencia, se propone la hipótesis:

*H<sub>10</sub>. El comportamiento innovador tiene una relación positiva con la innovación*

## Resultados y Discusión

La evaluación del modelo de medida (externo) comenzó con la revisión de la literatura a efecto de proveer validez de contenido, así como la depuración de ítems con base en la opinión de expertos. Enseguida, se realizó la especificación del modelo; a continuación, la evaluación del modelo de medida comprendió la valoración de la fiabilidad individual del ítem. El parámetro de aceptación para un indicador reflectivo en el contexto del constructo que se pretende medir es que posea una carga igual o superior a 0.707 (Cepeda y Roldán, 2004; Oviedo-García, Castellanos-Verdugo, Riquelme-Miranda y García, 2014; Salgado y Espejel, 2016).

De acuerdo con Hair et al. (2014), los indicadores reflectivos dentro del dominio conceptual de un constructo constituyen los elementos representativos de todos los elementos posibles del mismo, de ahí que puedan ser intercambiables, significativamente correlacionados y hasta algunos de ellos pudieran omitirse sin que afecte el significado del constructo; están vinculados mediante cargas (*loading*), las cuales implican correlación bivariada entre el constructor y los indicadores.

Con relación a la evaluación de la confiabilidad de la consistencia interna de las medidas del constructo se siguió la recomendación Hair et al. (2014), respecto a utilizar la fiabilidad compuesta (*pc*) y no el Alfa de Cronbach a partir de dos consideraciones: a) el *pc* no asume que las cargas de indicadores son iguales en la población; b) evita la subestimación y acepta diferentes fiabilidades del indicador. Garson (2016) opina que el *pc* es preferido en investigaciones con PLS. La fiabilidad compuesta para ser aceptada debe ser de 0.7 mínimo (Cepeda y Roldán, 2004; Oviedo-García et al., 2014; Wong, 2013). Los resultados arrojaron alta consistencia interna en las dos formas de fiabilidad (tabla 1).

**Tabla 1.**

Confiabilidad de la consistencia interna de medida de los indicadores reflectivos

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
AC	0.847	0.849	0.887	0.568
AO		1.000		
CD / AC		1.000		
Ctol		1.000		
I	0.794	0.797	0.867	0.620

Fuente: iteración con *SmartPLS3*, Ringle et al. (2015)

Respecto a la evaluación de la validez esta se hizo mediante la validez convergente, en la cual es deseable que las cargas sean superiores a 0.70; para lograr ese nivel se depuraron los indicadores con valores inferiores al mismo. Con respecto a la varianza extraída media (*Average Variance Extracted*, AVE), esta debe estar en niveles superiores a 0.5, lo cual significará que los indicadores son responsables de más del 50 % de la varianza del constructo, esto es válido solo para indicadores reflectivos (Chin, 1998a; Garson, 2016; Hair et al., 2014; Oviedo-García et al., 2014; Wong, 2013). El resultado arrojó alta consistencia interna, ya que el constructo propuesto explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores. En conclusión, la validez convergente fue adecuada.

La última etapa del análisis de fiabilidad y validez comprendió la validez discriminante, que de acuerdo con Hair et al. (2014) puede constatare a partir del método de Fornell y Larcker (1981), consistente en que el constructo guarda más varianza con sus indicadores que con cualquier otro constructo (tabla 2). Esta validez es la garantía de que la medición empírica de un constructo es única y puede capturar las medidas que otros constructos no logran hacer; al respecto, Henseler, Ringle y Sarstedt (2015) recomiendan mejor evaluarla mediante: *the heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT) (tabla 3), que se refiere a las correlaciones de indicadores dentro del mismo constructo y las cuales deben estar por debajo de 0.90 para indicar validez discriminante. En este caso se cumplió con ambos parámetros.

**Tabla 2.**

Validez discriminante con base en el criterio de Fornell y Larcker

	<b>AC</b>	<b>AO</b>	<b>CD / AC</b>	<b>Ctol</b>	<b>I</b>
<b>AC</b>	0.754				
<b>AO</b>	0.746				
<b>CD / AC</b>	0.743	0.684			
<b>Ctol</b>	0.374	0.375	0.742		
<b>I</b>	0.549	0.587	0.701	0.316	0.788

Fuente: iteración con *SmartPLS*, Ringle et al. (2015)

**Tabla 3.**

Valor *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT)

	<b>AC</b>	<b>I</b>
<b>AC</b>		
<b>I</b>	<b>0.668</b>	

Fuente: iteración con *SmartPLS3*, Ringle et al. (2015)

Por su parte, la evaluación de indicadores formativos consideró a Hair, Sarstedt, Pieper y Ringle (2012) quienes advierten que PLS-SEM asume que los indicadores formativos tienen la cualidad de capturar completamente el dominio de contenido del constructo, por lo cual debe evaluarse con criterios específicos, distintos del enfoque reflectivo, como la colinealidad entre los indicadores, los pesos y su importancia relativa. Henseler, Ringle y Sinkovics (2009) indican que la evaluación de los indicadores formativos debe comenzar con la validez de contenido, con base en ello en este trabajo esa etapa se cumplió con la opinión de los expertos.

En tanto, Hair, Ringle y Sarstedt (2013) explican que la validez convergente significa el grado de correlación positiva entre una medida y otras medidas, que en este caso son indicadores, en un mismo constructo. Lo que se busca probar es si el constructo medido formativamente está altamente correlacionado con una medida reflectiva del mismo constructo. El procedimiento consistió en generar una variable latente exógena con la construcción formativa que predice una variable latente endógena, la cual es operacionalizada mediante uno o más indicadores reflectivos con la cualidad de “resumir” globalmente lo que los indicadores formativos buscan medir.

El autor precisa que el indicador de validez es el coeficiente de trayectoria que los une, es decir, la fuerza deberá de ser de 0.80 como mínimo, pero lo deseable es que sea de 0.90; en este contexto, el  $R^2$  deberá de ser de 0.81 o cuando menos de 0.64, menor que esto último indica no convergencia. La interpretación derivada es que los indicadores formativos no contribuyen suficientemente al contenido que se busca. El resultado del análisis de redundancia o validez convergente arrojó validez del coeficiente de trayectoria: 0.775 (AO); 0.851 (CD / AC), y 0.862 (Cto.I).

Respecto a la evaluación de la colinealidad de los indicadores formativos Hair et al. (2013) y Oviedo-García et al. (2014) coinciden en que al evaluarla es necesario estimar la tolerancia, la cual representa la cantidad de varianza de un indicador formativo no explicado por los otros indicadores. Esto conlleva que el valor de tolerancia de cada indicador no debe ser mayor que 0.20, lo cual implica un coeficiente del factor de inflación de la varianza (*variance inflation factor*, VIF) menor a 5.00, de lo contrario se debe considerar su eliminación, fusión o crear construcciones de orden superior para resolver la colinealidad, desde luego que los indicadores restantes deberán, desde una perspectiva teórica, capturar el contenido del constructo. El resultado fue que los valores VIF estuvieron dentro de rango.

Con el fin de evaluar el nivel de significancia del peso de cada indicador a partir de Hair et al. (2014) y Wong (2013) se aplicó la rutina *Bootstrap* con la configuración recomendada de 5000 muestras. A propósito, al analizar el peso externo del indicador se debe tener en cuenta que sea significativamente diferente de 0, porque implica su importancia relativa; la carga externa se considerará en conjunto con la ponderación del peso para llegar a una decisión sobre su posible depuración. Igualmente, debe considerarse la importancia teórica. En este caso 3 ítems del constructo CD / AC fueron eliminados. La evaluación del modelo estructural involucró el análisis de colinealidad, la cual resultó dentro de los parámetros aceptados una vez que aplicó la depuración de ítems. En conclusión, el modelo estructural tuvo valores VIF aceptables.

**Tabla 4.**  
Valores VIF del modelo estructural

	AC	AO	CD / AC	Ctol	I
AC		1	2.209	2.744	2.808
AO			2.209	2.472	2.479
CD / AC				2.353	3.844
Ctol					2.003
I					

Fuente: *SmartPLS3*, Ringle et al. (2015)

De acuerdo con Hair et al. (2014) la calidad del modelo interno está estrechamente vinculada con la capacidad para lograr predecir los constructos endógenos (dependientes), la evaluación correspondiente se apoya en tres

criterios básicos: a) coeficiente de determinación ( $R^2$ ); b) redundancia cruzada ( $Q^2$ ); c) coeficientes de ruta y el tamaño del efecto ( $f^2$ ).

El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) o varianza explicada representa el efecto combinado de la variable independiente sobre la variable dependiente, el cual varía de 0 a 1 y los rangos aceptables son 0.75 sustancial, 0.50 moderado y 0.25 débil respecto a la precisión predictiva (Hair et al. 2011; Hair et al., 2014; Wong, 2016). El reporte de *SmartPLS3* arrojó para el  $R^2$  valores del orden moderado (tabla 5), es decir, que explican al menos el 50 % de la varianza.

**Tabla 5.**  
Reporte  $R^2$

	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustada</b>
AO	0.547	0.535
CD / AC	0.575	0.552
CtoI	0.501	0.459
I	0.587	0.540

Fuente: *SmartPLS3*, Ringle et al. (2015)

Con relación a los coeficientes de trayectoria ( $\beta$ ) la prueba del *bootstrapping* arrojó que solo 4 de las 10 rutas planteadas resultaron significativas (tabla 6), con base en que los valores  $t$  son superiores a 1.96 (Wong, 2013), esto es para AC – AO, con 0.740; AC – CD / AC, 0.477; CD / AC – CtoI con 0.863 y la que tuvo mayor fuerza fue CD / AC – I, 0.901. Esto significa también que las hipótesis que se comprobaron fueron:  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_8$  y  $H_9$ .

**Tabla 6.**  
Coeficientes de ruta y valores  $t$

		<b>Muestra original (O)</b>	<b>Media de la muestra (M)</b>	<b>Desviación estándar (STDEV)</b>	<b>Estadísticos t ( O/STDEV )</b>	<b>P Valores</b>	
Hipótesis 1	AC -> AO	0.740	0.741	0.103	7.215	0.000	<b>Aceptada</b>
Hipótesis 2	AC -> CD / AC	0.477	0.387	0.230	2.074	0.038	<b>Aceptada</b>
Hipótesis 3	AC -> CtoI	-0.178	-0.163	0.322	<b>0.554</b>	0.580	Rechazada
Hipótesis 4	AC -> I	-0.085	-0.087	0.210	<b>0.404</b>	0.686	Rechazada
Hipótesis 5	AO -> CD / AC	0.334	0.465	0.248	<b>1.346</b>	0.178	Rechazada
Hipótesis 6	AO -> CtoI	-0.061	0.023	0.407	<b>0.150</b>	0.881	Rechazada
Hipótesis 7	AO -> I	0.165	0.141	0.262	<b>0.629</b>	0.529	Rechazada
Hipótesis 8	CD / AC -> CtoI	0.863	0.784	0.404	2.137	0.033	<b>Aceptada</b>
Hipótesis 9	CD / AC -> I	0.901	0.897	0.347	2.597	0.009	<b>Aceptada</b>
Hipótesis 10	CtoI -> I	-0.342	-0.254	0.239	<b>1.434</b>	0.152	Rechazada

Fuente: *SmartPLS3*, Ringle et al. (2015)

La Redundancia cruzada ( $Q^2$ ) evalúa la relevancia predictiva del modelo interno; la clave de éxito se halla en que mientras menor sea la diferencia entre los valores originales y los predichos mayor es la  $Q^2$  y, en

consecuencia, la precisión predictiva del modelo. Valores mayores a 0 para un constructo endógeno indican la relevancia predictiva del modelo de trayectoria (*path model*) (Hair et al., 2014). Este parámetro solo aplica para constructos latentes endógenos con enfoque de medición reflectivo (Hair et al., 2013), razón por la cual en este trabajo únicamente comprende al constructo I (tabla 7), cuyo resultado de 0.286 indica que el modelo tiene relevancia predictiva moderada si se considera que la  $R^2$  fue de 0.587 y la  $R^2$  ajustada de 0.540 para este constructo.

**Tabla 7.**

Redundancia del constructo validada de forma cruzada

	<b>SSO</b>	<b>SSE</b>	<b>Q<sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)</b>
<b>AC</b>	240.000	240.000	
<b>AO</b>	240.000	213.808	0.109
<b>CD / AC</b>	360.000	3811.746	-9.588
<b>Ctoi</b>	200.000	195.356	0.023
<b>I</b>	<b>160.000</b>	<b>114.269</b>	<b>0.286</b>

Fuente: *SmartPLS3*, Ringle et al. (2015)

### Conclusiones

Los datos duros de la investigación indicaron que el constructo o modelo propuesto puede explicar al menos el 50 % de la varianza de los 4 constructos que tuvieron un papel endógeno: AO; CD / AC; CTOI, e I; asimismo, que tiene relevancia predictiva moderada para la variable dependiente Innovación (I) con base en el resultado del análisis de redundancia cruzada ( $Q^2$ ).

De lo anterior se desprende que, en las PyMes de servicio del municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México se comprobaron las siguientes hipótesis:  $H_1$ . *La AC impacta positivamente el aprendizaje organizacional*;  $H_2$ . *La AC tiene un impacto positivo en la generación de competencias distintivas*;  $H_3$ . *Las competencias distintivas tienen una relación positiva con el comportamiento innovador*; y  $H_4$ . *Las Competencias Distintivas de la AC están directamente relacionadas con la innovación*.

El diagnóstico se complementó con la evidencia que arrojaron los resultados empíricos respecto a que, en dichas PyMes, no existe una intención manifiesta de innovación, con base en que la hipótesis 10 fue rechazada, ni una aplicación sistemática de prácticas de la AC, a partir de que las hipótesis 3 y 4 también fueron rechazadas. Los datos permiten sostener que sí existe la utilización de prácticas de la gestión del conocimiento, pero no como una estrategia de gestión ni dentro de un plan de acción para transformarse en OBC, sino como una actividad accidental o fortuita, es decir, no planeada. De ahí la necesidad de adoptar un modelo de gestión a partir de la GC que coadyuve a encauzar sus esfuerzos competitivos hacia la innovación y el aprovechamiento del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la generación de competencias distintivas en la GC y de impulsar el comportamiento innovador de los colaboradores para lograr procesos de innovación sistemáticos, con base en las hipótesis aceptadas.

De igual manera, es sobresaliente el haber establecido que la carencia de una estrategia de gestión basada en el conocimiento constituye un factor que obstruye factibilidad para innovar en entornos globalizados y que la falta de interés en las PyMes significa una barrera para desarrollar capacidad competitiva. Las limitaciones de

esta investigación se hallan en el tamaño de la muestra y en la falta de una cultura de colaboración entre los dueños-emprendedores con la investigación académica de las universidades.

**Agradecimiento:** al programa de becas del Conacyt para estudios de doctorado.

## Referencias

- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana, España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York, USA: McGraw Hill.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/242663837\\_The\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_PLS\\_Approach\\_to\\_Causal\\_Modeling\\_Personal\\_Computer\\_Use\\_as\\_an\\_Illustration](https://www.researchgate.net/publication/242663837_The_Partial_Least_Squares_PLS_Approach_to_Causal_Modeling_Personal_Computer_Use_as_an_Illustration)
- Benavides, C. A. & Quintana, C. (2015). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos [versión Adobe Digital Editions]
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. Doi: 10.1108/PR-09-2016-0257
- Camisón, C. (Winter 2004–5). On how to measure managerial and organizational capabilities: Multi-Item Models for Measuring Distinctive Competences. *Management Research*, 3(1), 27-48. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/235276926\\_On\\_How\\_To\\_Measure\\_Management\\_and\\_Organizational\\_Capabilities\\_Multi-Item\\_Models\\_for\\_Measuring\\_Distinctive\\_Competences](https://www.researchgate.net/publication/235276926_On_How_To_Measure_Management_and_Organizational_Capabilities_Multi-Item_Models_for_Measuring_Distinctive_Competences)
- Castañón, R. (2005). *Política industrial como eje conductor de la competitividad en las PYMES*. D. F., México: FCE.
- Cepeda G., & Roldán, J. L. (septiembre, 2004). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. XIV Congreso de la ACEDE, 74-80. Recuperado de: [https://personal.us.es/jlroldan/Sitio\\_web/Partial\\_Least\\_Squares\\_\(PLS\)\\_files/Cepeda,%20Roldan%20%282004%29%20ACEDE.pdf](https://personal.us.es/jlroldan/Sitio_web/Partial_Least_Squares_(PLS)_files/Cepeda,%20Roldan%20%282004%29%20ACEDE.pdf)
- Chin, W. (March, 1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/249674>
- Chin, W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G., Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Choo, C. (2005) Foreword. In K. Dalkir, *Knowledge management in theory and practice* (pp. xiii-xiv). Burlington, USA: Elsevier.

- Dixon, N. M. (2001). *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. D.F., México: Oxford.
- Donate, M. J. & Sánchez de Pablo, J. D. (February, 2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. Doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022
- 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)
- Ferguson, J., Huysman, M. & Soekijad, M. (2010). Knowledge Management in Practice: Pitfalls and Potentials for Development. *World Development*, 38(12), 1797-1810. Doi: 10.1016/j.worlddev.2010.05.004
- Fornell, C. (1982). A second generation of multivariate analysis: an overview. In Author, *A Second Generation of Multivariate Analysis* (pp. 1-21). New York, USA: Praeger.
- Fundación del Español Urgente (Fundéu, 2011). *PYMES, no PYMES ni PYMES*. Recuperado de <http://www.fundeu.es/recomendacion/PYMES-no-PYMES-ni-PYMES-1049/>
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression & structural equation models*. North Carolina, USA: Statcal Associates Publishing
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. Doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (spring, 2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/236033273\\_PLS-sem\\_Indeed\\_a\\_silver\\_bullet](https://www.researchgate.net/publication/236033273_PLS-sem_Indeed_a_silver_bullet)
- Hair Jr., J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (February-April, 2013). Editorial Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-194. Doi: 10.1016/j.lrp.2013.01.001
- Hair, J. Sarstedt, M. Pieper, T. & Ringle, C. (October-December, 2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45(5-6), 320-340. Doi: 10.1016/j.lrp.2012.09.008
- Hahn, M. H., Lee, K. C. & Lee, D. S. (January, 2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior* 42, 167-175. Doi: 10.1016/j.chb.2013.10.026
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated

guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. Doi: 10.1108/IMDS-09-2015-0382

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. Doi: 10.1007/s11747-014-0403-8

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: R. R., Sinkovics & P. N., Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). (Advances in International Marketing, 20). Emerald Group Publishing Limited. Doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Hernández, M. J. (Coord.). (2014). *Administración de empresas*. Madrid, España: Pirámide.

Huber, F. (2013). Knowledge-sourcing of R & D workers in different job positions: Contextualising external personal knowledge networks. *Research Policy*, 42(1), 167-179. Doi: 10.1016/j.respol.2012.05.010

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. Doi: 10.1348/096317900167038

Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. *Management Research Review*, 40(10), 1117-1138. Doi: 10.1108/MRR-09-2016-0213

Koenig, M. E. D. (04 May, 2012). *What is KM? Knowledge Management Explained*. KMWorld. Recuperado de <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

Lam, A. (2014). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. 163-177. Recuperado de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/13\\_LAM\\_ESP.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/13_LAM_ESP.pdf)

Lugones, G. (2009). *Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación*. WORKING PAPER (8), Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://docs.politicasci.net/documents/Doc%2008%20-20capacitacion%20lugones%20ES.pdf>

Manzano, O. & González, Y. (julio-diciembre, 2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: Análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa*, 8(2), 69-80. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4040233>

Marco, B. (2008). *Competencias básicas: hacia un nuevo paradigma educativo*. Madrid, España: Narcea Ediciones.

Martínez-Román, J. A., Gamero, J., Tamayo, J. A. & Romero, J. E. (2017). Tipología de la empresa innovadora en productos y procesos en una región periférica europea. *Estudios de Economía Aplicada*, 35(3), 673-696. Recuperado de [www.revista-eea.net/](http://www.revista-eea.net/)

Neely, A. & Hii, J. (2012). The Innovative Capacity of Firms. *Nang Yan Business Journal*, 1(1), 47-53. Doi: 10.2478/nybj-2014-0007

- Nowacki, R. & Bachnik, K. (May, 2016) Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581. Doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.020
- Oviedo-García, M. A., Castellanos-Verdugo, M., Riquelme-Miranda & García, J. (January–March, 2014). La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(1), 1-10. Doi: 10.1016/j.redee.2013.02.001
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015). *Informe IV Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra, Suiza: OIT
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005a). *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo*. Recuperado de <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dscexecutivesummary.sp.pdf>
- (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.). Madrid, España: Grupo Tragsa.
- Prieto, I. M. & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. Doi: 10.1108/PR-11-2012-0199
- Reig, E. (Dir.) (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao, España: Fundación BBVA.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS3*. Recuperado de <http://www.smartpls.com>
- Runar, I. & Durst, S. (June 2013). The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81 (28), 351-354. Doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.441
- Salgado, L.& Espejel, J. E. (2016). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Innovar*, 26(62), 79-94. Doi: 10.15446/innovar. v26n62.59390
- Sánchez, G. & Pérez, J. J. (Enero, 2015) Gestión del Conocimiento en las empresas competitivas e innovadoras: Estado del Arte. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)*, 6(10), 18-37. Recuperado de [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?page\\_id=1209](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?page_id=1209)
- San-Martín-Albizuri, N. & Rodríguez-Castellanos, A, (2012). Un marco conceptual para los procesos de innovación abierta: integración, difusión y cooperación en el conocimiento. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(1), 83-101. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3904047>
- Solís, S. Y., García, F. & Zerón, M. (octubre-diciembre, 2017). Impacto de la capacidad de absorción del conocimiento en la innovación. El caso del sector petroquímico en Reynosa, México. *Innovar*, 27(66), 11-27. Doi: 10.15446/innovar. v27n66.66708

- Suárez, E., Calvo-Mora, A. & Roldán, J. L. (January, 2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 16, 532-542. Doi: 10.1016/j.ejor.2015.07.008
- Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358. Recuperado de <http://www.sveiby.com/files/pdf/knowledgetheoryoffirmfin-draft.pdf>
- 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. (September, 1997a). Knowledge management: An introduction and perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673279710800682>
- Wong, K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24 (Technical Note 1), 1-32. Recuperado de [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V24/MB\\_V24\\_T1\\_Wong.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V24/MB_V24_T1_Wong.pdf)
- Wong, K. K. (2016). Technical note: Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS. *The Marketing Bulletin*, 26, 1-22. Recuperado de <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>
- Yeh, Y.-Ch., Yeh, Y.-l. & Chen, Y.-H. (December, 2012). From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 7(3), 245-257. Doi: 10.1016/j.tsc.2012.05.004
- Yuan, F. & Woodman, R. (April, 2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *The Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25684323>

# CAPÍTULO 9

## CULTURA ORGANIZACIONAL



# Desempeño efectivo, cultura organizacional y sentido de pertenencia del talento humano

**Nelly Germania Salguero Barba**

nelly.salguero@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi

**Christian Paúl García Salguero**

cristian.garciasalguero@mail.utoronto.ca

Universidad de Toronto Canadá

## Resumen

El talento humano constituye la columna vertebral de una institución, razón por la cual se hace necesario contar con funcionarios éticamente responsables comprometidos con el desarrollo institucional, propiciando un ambiente laboral favorable, contribuyendo al desarrollo empresarial. El presente artículo pretende realizar un análisis sobre el desempeño efectivo, cultura organizacional y sentido de pertenencia del talento humano. Para el análisis y estudio se utilizó la investigación bibliográfica la misma que permitió sacar las conclusiones y recomendaciones sobre el tema en mención. Se concluye que la gestión del talento humano se ha convertido en el eje primordial para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a alcanzar el bienestar de sus colaboradores y por ende de la Empresa, convirtiéndose en un soporte esencial en la administración de personal.

**Palabras Clave:** Desempeño efectivo, cultura organizacional, talento humano, sentido de pertenencia

## Abstract

Human talent constitutes the backbone of an institution, which is why it is necessary to have ethically responsible officials committed to institutional development, fostering a favorable work environment, and contributing to business development. This article aims to make an analysis on the effective performance, organizational culture and sense of belonging of human talent. For the analysis and study, the bibliographic research was used, which allowed us to draw conclusions and recommendations on the subject in question. It is concluded that the management of human talent has become the fundamental axis for the strengthening of the organizational culture oriented towards achieving the wellbeing of its employees and therefore of the company, becoming an essential support in the personnel administration.

**Keywords:** Effective performance, organizational culture, human talent, sense of belonging

## Introducción

Uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en una institución más allá de la infraestructura, tecnología de punta y equipos modernos, es el talento humano, por lo tanto se requiere de un profesional altamente capacitado, comprometido con el cambio, que constituya un aporte significativo y sea garantía de éxito en el mundo competitivo moderno, así como que sea capaz de desarrollar habilidades y potenciar las capacidades existentes en sus colaboradores, planteando actividades de progreso efectivas que generen

resultados, sobre la base de la aplicación de estrategias, políticas, objetivos y metas. Si una empresa motiva constantemente a sus empleados, logrará alcanzar calidad en la gerencia empresarial, sin descuidar la gestión del talento humano ya que constituye un factor determinante para obtener productividad, calidad y competitividad y la aplicación de una cultura organizacional.

Hay que estar conscientes que toma años reclutar, capacitar y conseguir personal altamente motivado para que integren los diferentes equipos de trabajo, por tanto, la empresa debe considerar al talento humano como su capital más importante.

Según Goldman (2004; p.123), "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

Resulta importante ubicar al personal de la empresa de acuerdo a su perfil profesional, ya que su contribución rendirá de mejor manera y aportará significativamente al desarrollo institucional; se ha visto en muchas instituciones que el personal se encuentra desmotivado e insatisfecho con las labores que se le han asignado, pues resulta que unos tienen inclinación y conocimiento por cierta área de la empresa que no son las que actualmente están desempeñándose.

### **Desempeño efectivo**

En un mundo competitivo y variable, sujeto a cambios vertiginosos, la estabilidad de la empresa depende de la habilidad para detectar las necesidades, capacidad de respuesta y el valor agregado que se ofrezca a los clientes y proveedores, lo cual le permitirá posicionarse en el mercado. El capital humano es una fuente de energía que constituye un activo intangible que tiene la perspicacia y sutileza de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional implica buscar los mecanismos adecuados que le permitan adaptarse a la realidad, fijar metas, proponer cambios en el entorno institucional y los diferentes niveles que conducen al proceso productivo relacionados con las tareas y funciones al interior de la empresa, de la mano de los valores, normas, aptitudes y actitudes, grado de tolerancia y empoderamiento que les conduzca hacia el crecimiento organizacional.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Según García (2007) las escuelas institucionalistas, interaccionismo simbólico y la etnometodología hacen referencia a la cultura como una ordenación de interpretaciones, significantes y significados compartidos por los integrantes del grupo que se comportan según las percepciones del marco referencial de la cultura en la cual se desenvuelven. De esta manera se puede colegir que la cultura organizacional moldea la identidad de la empresa haciéndola única e irrepetible.

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que la cultura organizacional es "el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los

comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “mini sociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales, así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ámbito interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

### **Características de la cultura organizacional**

Robbins (1987: 440) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

**Autonomía Individual.** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas que tiene en la organización.

**Estructura.** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

**Apoyo.** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

**Identidad.** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

**Desempeño-Premio.** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.

**Tolerancia al conflicto.** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.

**Tolerancia al riesgo.** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

**La autonomía individual.** Se refiere a la libertad que tienen los individuos para ejecutar determinada acción, que debe requerir una supervisión frecuente de un investigador externo y no sólo limitarse a la supervisión por parte de los mismos miembros de la entidad.

Todos los miembros de la empresa deben cumplir con las normas que establezca la empresa, respetándolas y poniéndolas en práctica para favorecer e implementar la unidad y cultivar un mejor ambiente laboral, demostrando a sus subordinados que en realidad le preocupa sus intereses personales y la satisfacción de sus necesidades laborales, fomentando un alto grado de compañerismo, fidelidad, lealtad, amistad, y sobre todo respeto, reconociéndoles el buen desempeño.

### **Clasificación de la cultura organizacional**

Según Robbins (1987, 2004: 442-443, 527) la cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten

ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible. Se distinguen ciertos aspectos que caracterizan a la cultura débil, los cuales son:

- ✓ La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo.
- ✓ El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados.
- ✓ La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.
- ✓ Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.
- ✓ Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal.
- ✓ La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.
- ✓ Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador.
- ✓ Cuando los colaboradores se sienten limitados a cumplir su trabajo con total libertad e imparcialidad, no existe productividad y los empleados no rinden como deberían.

Hay otros aspectos que caracterizan a la cultura fuerte, los cuales son:

- ✓ La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
- ✓ Los puntos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
- ✓ La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- ✓ Los miembros se identifican con la organización en su conjunto.
- ✓ Las compensaciones y ascensos que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
- ✓ La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viable y creativo.
- ✓ Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal.

### **Talento humano**

La administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos propuestos.

### **Gestión del talento humano**

Conjunto de procesos para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, recompensas, salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

## **Sentido de pertenencia**

- ✓ Participar activamente en los procesos
- ✓ Respetar la filosofía, políticas y normas del grupo
- ✓ Asumir los compromisos con el grupo
- ✓ Respetar a todos los miembros
- ✓ Actuar teniendo en cuenta las normas
- ✓ Querer, reconocer y valorar la importancia del grupo
- ✓ No perjudicar al grupo

La nueva ruta del empleo. (2016). "Si un trabajador está convencido que su empresa es buena y que le aporta valor luchará por conseguir los objetivos organizacionales y esto es precisamente lo que necesitan las empresas hoy en día que sus plantillas trabajen en equipo, unidas y en armonía." Y es que, en un mundo tan competitivo y globalizado como el que nos toca vivir, el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.

No solo los recursos financieros, tecnológicos y materiales representan los valores de una compañía, sino que hay otros elementos como la información, la comunicación y las personas que también forman parte de sus fortalezas.

Los empresarios deben lograr que sus subordinados alcancen un gran sentido de pertenencia, con el propósito de conseguir el crecimiento empresarial, propiciando un ambiente de confianza.

## **Incremento de la productividad y la optimización de los resultados**

- ✓ Satisfacción de los clientes
- ✓ Mejorar la comunicación
- ✓ Reconocimiento y fidelidad de los clientes

## **Desarrollo personal de los integrantes**

Las empresas altamente competitivas, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas indispensables que coadyuven a la motivación y retención del personal calificado, otorgándoles incentivos y beneficios a sus colaboradores, dándoles seguridad y confianza para que lleven adelante un trabajo eficiente, oportuno y eficaz.

## **Gestión del talento humano para potenciar la cultura organizacional**

Pacheco y otros (2002) expresan que, en las gestiones tradicionales del talento humano, los indicadores se centran en el control y la estimación de mano de obra en los costos de producción, sin considerar las metas cuantificables sobre el nivel de capacitación que se considera óptimo para el desempeño eficiente de los individuos.

## **Conceptualización**

Las personas con la finalidad de liberarse de la marginación, pobreza e inequidad, tienden a buscar un empleo que satisfaga sus necesidades y la de su familia, intentando ubicarse de acuerdo al título obtenido, más resulta

difícil en vista de que en la actualidad deben emplearse en el puesto que se encuentre vacante e ir habituándose al nuevo cargo o especialidad que les ofrezcan.

Para Aguiar (2005), parece lógico pensar que, en la mayoría de los casos, un alto nivel de satisfacción de los empleados constituye una exigencia importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño. Resulta usual que algunas empresas midan la satisfacción de sus empleados realizando encuestas anualmente. Los principales conceptos que éstas consideran, suelen incluir los aspectos que se detallan a continuación:

Nivel de compromiso con el proyecto empresarial, satisfacción en relación con los jefes que les dirigen, acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo, reconocimiento por la realización de su trabajo, satisfacción general con la empresa, compromiso con el equipo de trabajo, motivación con la retribución percibida.

El autor brasileño Idalberto Chiavenato (2006), sostiene que el salario pagado con relación al puesto ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que una empresa suele ofrecer a sus empleados. Una considerable porción de éste está compuesta por beneficios y servicios sociales, que constituyen costos que él denomina “mantenimiento del personal”.

La retribución es un incentivo que los colaboradores lo utilizan para mejorar sus condiciones de vida y gozar de comodidades, logrando un estilo de vida diferente, elevando su autoestima, dando su mayor esfuerzo, generando satisfacción e incrementando la productividad, pero recuerden que el dinero no lo es todo, se debe realizar el trabajo por amor no por interés, empodérense de la empresa en la que laboren siéntala como suya, sólo así sentirá satisfacción por verla crecer.

Ray Kroc: “Si usted trabaja sólo por el dinero, nunca lo va a lograr, pero si amas lo que estás haciendo y siempre pones al cliente en primer lugar, el éxito será tuyo”.

Maslow sostenía que los trabajadores le otorgaban menos importancia a su remuneración que al enriquecimiento en su trabajo, de todos modos, la teoría más generalizada y aceptada en la actualidad es la que afirma que el dinero es el principal motivador para aumentar la productividad o mantener determinadas conductas en los empleados de una empresa.

Winston Churchill: “Un pesimista ve la dificultad en cada oportunidad, un optimista ve una oportunidad en cada dificultad”.

J.P. Sergent: “El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”.

### **Metodología**

El presente artículo pretende realizar un análisis sobre el desempeño efectivo, cultura organizacional y sentido de pertenencia del talento humano, para ello se utilizó la Investigación bibliográfica que es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada.

## Conclusiones

Se concluye que una organización no puede depender de una sola persona, es muy importante el trabajo en equipo y la cooperación conjunta entre todos los miembros, es necesario fomentar una cultura organizacional, que impere la confianza del líder para con sus colaboradores, propiciando un ambiente laboral positivo, dirigido en todo momento a alcanzar el éxito empresarial.

Según Zayas (2010), sostiene que el éxito empresarial estará determinado en la medida que se cuente con personal capaz y que posea altos niveles de motivación hacia el trabajo. Por ende, considera que la implementación y adecuación de un proceso de selección acorde con los requerimientos de la empresa y las necesidades de cada cargo que determinan las características de los trabajadores, es vital a la hora de conseguir altos niveles de competitividad, eficacia, productividad y satisfacción.

## Recomendaciones

Capacitar constantemente al personal, motivar, incentivar a los empleados, generando niveles de satisfacción, obteniendo resultados empresariales exitosos.

## Referencias

- Adafrancys Salazar. De gerencia.com. (2013). Talento Humano el espejo empresarial. Venezuela
- Ávila Forero Raúl (2017). Retengamos el talento humano. Colombia
- Bravo Wendy. (2016). Análisis de las investigaciones sobre talento humano. Ecuador
- Cardona, P. (2005) Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. Editorial Trillas. Colombia.
- Carrasquero, E. (2000). Introducción a la estadística en el uso del Stat Graphics Versión 7.0. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”. Cabimas. Venezuela.
- Castro, A. (2006) Gestión del talento humano y productividad organizacional. Salamanca. España
- Chávez, N. (2001). Introducción a la investigación. Editorial Universal. Maracaibo. Venezuela.
- Chávez Hernández Noé. De gerencia.com (2015). Recomendaciones complementarias para gestionar el talento humano en una organización. México
- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Thomson. México
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Covey, S. X edic (2003). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidos. México.
- Davis, H y Werther, W. (2004). Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.

- De Castro, C. (2004). Clima organizacional y productividad dos elementos de acción de éxito. Trabajo Doctoral. Madrid-España.
- Deal, T y Kennedy, A (2002). Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. Fondo educativo Interamericano. México
- Delgado, V. (2005). Gestión administrativa de personal. Editorial Paraninfo- Thomson Learning. Venezuela.
- Denison, C (1991). Los valores en las organizaciones. Prentice Hall. México.
- Dessler, G. (2003). Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Donnelly, J. (2003). Fundamentos de dirección y administración de empresas. Mc Graw Hill. México
- Drucker, P. (2007). El ejecutivo eficaz en acción. Editorial Deusto, S.A. España
- Egan, G. (2003). Gestión y administración de organizaciones. Editorial Paidotribo. España.
- Escotet, M (1998). Estadística psicoeducativa. Editorial Trillas. México.
- Fernández, A. (2006) Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de santos, S.A. España
- Fernández, L. (2003). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en el nivel de desempeño de los trabajadores de plasticos Kodea, C.A. Trabajo de Grado. URBE. Venezuela.
- Festa, G. (2006). Administración del talento humano, como factor gestor de la productividad individual, visionada en el marco de la cultura de las organizaciones integradoras en el Surde Napoli – Italia.
- Francés, A (2008) Compromiso social: Gerencia para el siglo XXI. Editorial IESA. Venezuela.
- García, C. (1999). Cultura y clima organizacional. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. Venezuela.
- Gibson, J. (1999). Las organizaciones. 8ª edición Mc Graw Hill. México.
- Goncalves, A. (2003). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). España.
- Goodman. N. (2004). Cultura organizacional. Mc Graw Hill. México.
- González R. El recurso humano en la calidad y competitividad [en línea], 2005 [consulta: 2012-11-20]. Recuperado de: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las\\_personas\\_y\\_competitividad\\_1.d](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las_personas_y_competitividad_1.d).
- Gómez Díaz Carlos. (2009). Teorías de la cultura organizacional. España
- Guardiola, A. (1990). Seguros hoy. Editorial Lumen. Venezuela.
- Guédez, V. (2003). Cultura y organización. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. España
- Haber, A. y Ruyon R. (1996) Estadística general. Fondo Educativo Interamericano. Perú.
- Hampton, D. (1989). Administración. Mc Graw Hill. México
- Harvard bussiness review. (2006). Toma de decisiones. Ediciones Deusto. S.A. España.

- Hernández, Fernández y Baptista. (2005). Metodología de la investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México
- Hurtado de Barrera, (2002). Investigación holística. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Kalusmeir. (1999). Conductas y comportamiento. Editorial Paidós. México
- Kast, D y Kahn, R (2003). Psicología social en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Katzenbach. (2007). El trabajo en equipo. Ediciones Granica, S.A. Venezuela.
- Koontz, Harold y Wihrich H. (1988). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. México.
- La nueva ruta del empleo. (2016). El sentido de pertenencia clave para el éxito de una empresa. Venezuela.
- León, O y Montero, I. (2002). Diseño de Investigaciones: Introducción a la Lógica de la Investigación en psicología y educación. Editorial, McGraw-Hill México.
- Machado, E. (2003). Cultura organizacional en los hospitales militares y su relación con la productividad. Trabajo de grado Doctoral. URBE. Venezuela
- Martínez, I. (2004). Gestión Social del talento humano. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Mejía Armando. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Venezuela.
- Mejía, A.; Montoya, a., Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo, Cali (Colombia), Universidad San Buenaventura, 2010, ISBN 9588436532, p. 21.
- Metcalf, S. (1995). The Economic foundations of technology policy. equilibrium and evolutionary perspectives”, en: Stoneman, P., Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change, Blackwell, Cambridge.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning, en: Long Range anning.v. <http://www.ccydel.unam.mx/pensamient.../autonomia.htm>
- Miquilena, D. (2005). Necesidades humanas, satisfacción laboral y su relación con la cultura organizacional en las alcaldías. Trabajo de grado URBE. Venezuela.
- Mundy y Noe. V ed (2005). Administración de recursos humanos. México. Prentice Hall.
- Monsalve, C (2002). Administración en las organizaciones. México. Prentice Hall.
- Morales, J. (2001). Psicología social. España. Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2006). Evaluación y control de gestión. Editorial Trillas. España.
- Nazario Rafael. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. España.
- Olson. (2003). Tipos de actitud. Editorial Trillas. Colombia.
- Pardo Claudia. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.
- Pérez- Carballo, J. (2006) Control de la gestión empresarial. Esic editorial. España.

- Pérez Oscar. (2015). *Nuevas tendencias en gestión de talento humano*. Colombia.
- Petrocelli, P. (2005). *Generación del talento humano y su influencia en la cultura organizacional*. Napoli. Italia.
- Prat, M (2005). *La toma de decisión en la organización*. Editorial Ariel, S.A. España.
- Reza, J. (2002). *Cómo desarrollar y evaluar el recurso humano*. México. Editorial Panorama.
- Rivas Galarreta, E. (1994). La investigación bibliográfica y los textos académicos. En U. P. Orrego (Ed.), *Metodología de la investigación bibliográfica* (págs. 11-14). Trujillo. Venezuela.
- Robbins, S. (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Venezuela.
- Robbins, S. VI ed (2003). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Venezuela.
- Rodríguez y Ramírez. (1997). *Administración de la capacitación*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Rodríguez, A. (2005). *Psicología social*. México. Trillas, S.A.
- Rodríguez, A., *Capacitación y desarrollo de recursos humanos* [en línea], 2007 [consulta: 2012-11-20]. Recuperado de: <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>
- Rodríguez Valencia Marino (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Venezuela.
- Rubio, R. (2005). *Cultura organizacional y motivaciones sociales del personal de las oficinas del servicio social de las alcaldías*. Trabajo de grado. URBE. Venezuela.
- Sabattery, L (2006). *Administración del talento humano como factor determinante en el clima organizacional en las instituciones con responsabilidad social hacia la salud*. Trabajo de Grado. Universidad de salamanca. España.
- Salazar, S. (2004). *Administración de empresas*. Editorial Limusa. Venezuela.
- Sánchez, F. (2007). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Mc Graw Hill –Interamericana. México.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina*. México. Prentice Hall.
- Serna, H. (2004). *Gerencia estratégica. Planeación/Gestión, Teoría/Metodología*. Global ediciones S.A. España.
- Shein, E. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica, S.A España.
- Sherman, A. W. y Bohlander G. W. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Grupo Editorial Iberoamerica. España.
- Silíceo, Cáceres, González. (2003). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mc Graw Hill interamericana. México.
- Stewart. J. (2002). *Actitud*. Colombia: Fondo Editorial Legis
- Stoner y Wankel, (2006). *Administración*. Prentice Hall. México.
- Terán Wilfredo. (2009). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras* Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/cultura-organizacional/#ixzz5AFIeaIld>

Urdaneta, M. (2003). *Evaluación de la cultura organizacional en el Colegio Universitario Privado Dr. Rafael Beloso Chacín*. Trabajo de Grado Doctoral. URBE. Venezuela.

Valera, I. (2004). *Contraste de hipótesis en análisis estadísticos aplicados a la investigación*. IMPRE UPEL. Venezuela.

Vecino José Manuel. (2015). *El reto del desarrollo humano como responsabilidad individual*. México

Werther y Davis, (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial Mc. Graw Hill. México.

